مبادئ إدارة الفنادق

مروان أبو رحمه
حمزه العلوان
حمزه درادكه
د. مصطفى كافي



أعد هذا الكتاب
بالاعتماد على الخطط الجديدة لجامعة البلقاء التطبيقية



مبادئ إدارة الفنادق

مبادئ إدارة الفنادق

تأليف

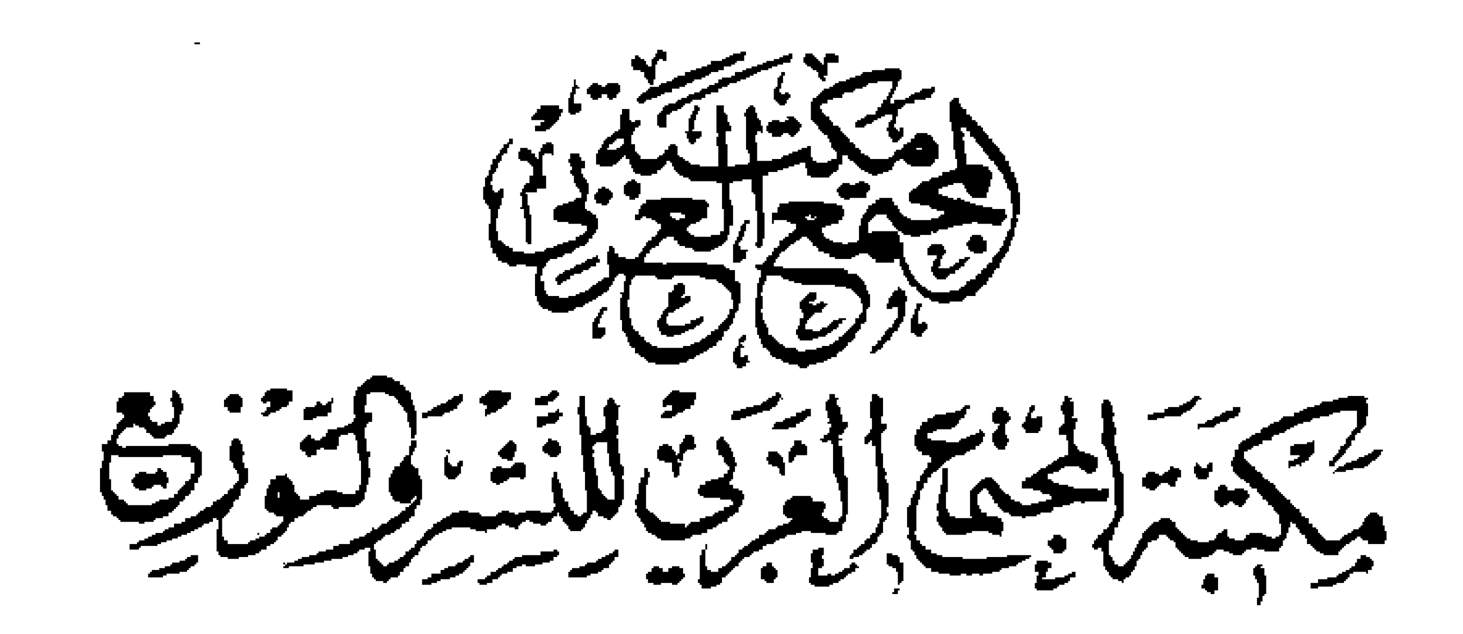
مروان محمد أبو رحمه   حمزه عبد الرزاق العلوان   حمزه عبد الحليم درادكه

د. مصطفى يوسف كافي

الطبعة الأولى

2014م – 1435هـ





رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2013/5/1406)

647.9

كافي، مصطفى يوسف

مبادئ إدارة الفنادق/ مصطفى يوسف كافي . الاولى.- عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013

(   ) ص

ر.أ. : 2013/5/1406

الواصفات: /الفنادق//إدارة الأعمال//الموارد البشرية/

- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

الطبعة العربية الأولى

2014م –1435هـ





دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع

الاردن - عمان - مرج الحمام - شارع الكنيسة - مقابل كلية القدس
هاتف 0096265713906 فاكس 0096265173907
www.dar-aleasar.com

عمان – وسط البلد – ش. السلط – مجمع الفحيص التجاري
تلفاكس 4632739 ص.ب. 8244 عمان 11121 الأردن
عمان – ش. الملكة رانيا العبد الله – مقابل كلية الزراعة –
مجمع زهدي حصوة التجاري
www: muj-arabi-pub.com
Email: Moj_pub@hotmail.com

ISBN 978-9957-83-286-5 (ردمك)

المحتويات

الفصل الأول
مفهوم وتطور صناعة الفنادق

الفصل الثاني
التصنيف الدولي والمحلي للفنادق

الفصل الثالث

الهيكل التنظيمي

الفصل الرابع

وصف لوظائف الأقسام الفندقية

الفصل الخامس

المدير والمهارات التي يحتاج إليها في الفنادق.

الفصل السادس

الفنادق العالمية والسلاسل الفندقية

الفصل السابع

التعريف بأهم المنظمات الدولية القائمة بالنشاط الفندقي

الفصل الثامن

إدارة العلاقات العامة

الفصل التاسع

الأمن الصناعي

الفصل العاشر

اتخاذ القرارات الإدارية الفندقية

مقدمة الكتاب

أصبحت الفنادق في يومنا هذا مراكز اجتماعية وثقافية تلبي حاجات المجتمع ورغباته، وبالتالي لا يمكن تصور وجود بلد متحضر بدون فنادق، وبدون توفر الأمن السياحي الفندقي.

يقول جيرالد لاتين(G. Latin) أستاذ الإدارة الفندقية في جامعة كورنيل الأمريكية في كتابه الإدارة الفندقية (Modern Hotels Management) في عرضه لتاريخ إنشاء الفنادق العبارة الآتية: (إن المدينة لن تصبح ذات قيمة كبيرة إلا إذا كان بها فندق واحد على الأقل للتأثير في زوارها بعظمتها وكرم ضيافة مجتمعها).

إدارة السياحة والفنادق لم تعد فناً كما يعتقد أو عملاً يعتمد على الخبرة والتجربة، بل أصبحت علماً متكاملاً يقوم على أسس ومبادئ، ويحتاج إلى التعليم والتأهيل والتدريب العالي والمتوسط، لذلك أحدثت الكليات والمعاهد ومراكز التدريب المتخصصة في كل أنحاء العالم تقريباً وبخاصة الدول السياحية لتأهيل الأشخاص الذين سيقومون بإدارة هذه المنشآت السياحية والفندقية، لأن نجاح هذه المنشآت وتطورها مرهون بنجاح إدارتها.

تعتبر صناعة الفنادق صناعة متغيرة أي تخضع للتغير المستمر في التكنيك والأفكار وطرق العمل. ولذلك ليس هناك سياحة بدون فنادق وليس هناك فنادق بدون سياحة، كما أن كلاً من الفنادق والسياحة شديدتا الحساسية لأية أحداث سياسية. فالأزمات وخطر الحرب تؤثر على الفنادق والسياحة

فالأمن والاستقرار يساعدان على تنشيط السياحة وملء الفنادق بالسياح وبالتالي تأثيرها على الوضع الاقتصادي في ذلك البلد.

ففي يومنا هذا يتطلب الفنادق عناية ورعاية ودعم كبير بالعلم والتكنولوجيا حتى تستطيع أداء دورها الفعال في خدمة الاقتصاد باعتبارها كإحدى الخيارات الإستراتيجية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة.

وكما قال اليس ورث ميلتون ستاتلر Sattler Ellsworth Milton الذي يعتبر من أعظم رجال الفنادق في كل العصور وهو أول مؤسس للسلاسل الفندقية التي كانت باسمه (سلاسل فنادق ساتر) والذي عاش يقول "إن الحياة هي خدمة".

إن راحة السائح في الفندق يعني أن السائح تمتع بالبلد، وعاد يتغنى لا بالفندق بل بالبلد نفسه باعتباره بلداً ممتعاً "ومريحاً" ويزكيه كبلد سياحي لزيارة السائحين وقضاء إجازاتهم به.

فالفنادق تلعب دوراً كبيراً في تنمية قطاع السياحة وبالتالي دعم الاقتصاد الوطني وإعطاء السمعة الطيبة والمشرفة عن البلد والانطباع والصورة الصادقة عن عراقة شعبه وطبعه المرحاب لضيوفه.

فقد جاء كتاب "إدارة الفنادق" في عشرة فصول على الشكل التالي:

- الفصل الأول: مفهوم وتطور صناعة الفنادق.
- الفصل الثاني: التصنيف الدولي والمحلي للفنادق.
- الفصل الثالث: الهيكل التنظيمي.
- الفصل الرابع: وصف لوظائف الأقسام الفندقية.
- الفصل الخامس: المدير والمهارات التي يحتاج إليها في الفنادق.
- الفصل السادس: الفنادق العالمية والسلاسل الفندقية.
- الفصل السابع: التعريف بأهم المنظمات الدولية القائمة بالنشاط الفندقي.
- الفصل الثامن: إدارة العلاقات العامة.

- الفصل التاسع: الأمن الصناعي.
- الفصل العاشر: اتخاذ القرارات الإدارية الفندقية.

ويُعد مؤلف مبادئ إدارة الفنادق من المؤلفات النادرة والمفيدة لكل العاملين في نطاق الإدارة الفندقية والباحثين والدارسين والطلبة في نطاق العلوم الإدارية والفندقية والسياحية والأمنية.....

وكلي أمل أن يساهم هذا الإعداد في وضع لبنة في بناء علم إدارة الفندقية الذي يجب أن يلاحق التطورات التي يشهدها مجتمعنا العربي المتحرر سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وبيئياً....الخ، واللهَ أسأل أن يوفقنا جميعاً، إلى ما فيه خير الأمة.

وأخيراً أستشهد بحديث رسول اللّه محمد صلى اللّه عليه وسلم: "عينان لا تمسهما النار، عين بكت من خشية اللّه وعين باتت تحرس في سبيل اللّه".

والله وراء القصد

د. مصطفى يوسف كافي

الفصل الأول

مفهوم وتطور
صناعة الفنادق

الفصل الأول
مفهوم وتطور صناعة الفنادق

أولاً: مفهوم الفندق وأبعاده:

- **الفنادق – لغة:**

1. الفندق:

يشير الأستاذ أبو بكر عمر الحميدي، في كتابه" إدارة الفنادق" إلى أنه يرجح أن تكون كلمة فندق، قد استمدت أصلاً من كلمة بندوكيا Pondokia، أو بندوكيتا Pondokita من اللغة اليونانية القديمة، والتي تعبر أي منهما عن النزل الإغريقية القديمة، وقد تسربت من بلاد الأغرق، إلى بلدان الشرق القديم، في ذلك الوقت وانتشرت فيه.

وتأسيساً على ما سبق، فإن كلمة "فندق" المستخدمة عربياً، هي ترجمة لكلمة" Pondokia"، أو "Pondokita " اليونانيتين، مع إبدال حرف " p" بحرف "F".

ولقد شاع استخدام كلمة فندق في الدول العربية. وعليه سترى هذه الكلمة للدلالة على "الأوتيل" وعلى "النزل".

2. الأوتيل (Hotel):

تستخدم كلمة (Hotel) في كل الدول التي لا تنطق العربية، وترجع هذه الكلمة إلى" Hospital"،"Hostel " في اللغة اللاتينية، والتي تعنيان الضيافة والراحة، أو إلى الكلمة الفرنسية "Hospite"، وكلمة "Hote" الايطالية، وكلتاهما تعني الضيف.

3. النزل:

تعني كلمة " النزل" هي أليق كلمة عربية كترجمة لكلمتي "فندق" و"أوتيل"، وتعني الكلمة لغة، المكان المريح الذي يعده أهل البيت لضيوفهم حين يأتون إليهم، وتوفير الإقامة، والإعاشة، والراحة المنشودة.

ولعل كلمة" النزل" المشتقة من مادة النون والزاي واللام، تحمل في طياتها السهولة واليسر، عكس مادة الصاد والعين والدال(صعد)، والتي تفضي بالجهد والمشقة. فهي(النزل) تعني، بيت الإنسان وكفى.

4. الخان:

وجاء في اللغة العبرية تعريف الخان (Inn) وكان يسمى (Malone) إنه مكان للراحة في الليل وأيضاً مكان لإيواء الحيوانات وفسحة من الأرض لغرض راحة المسافرين.

أما في اللغة اليونانية فإن الخان يسمى (Kataluma) ومعناه غرفة طعام أو حجرة الضيف.

وعرّف التوراة الخان على إنه ممكن أن يكون كهف أو خيمة.

- **تعريف الفندق/ الأوتيل/النزل:**

وكان الفندق له عدة مسميات سابقة مثل (النزيل) أو (الخان) أو (الوكالة) أو(الخانة) وهو عبارة عن مبنى مجهز ومعد لاستقبال الضيوف، والإقامة النزلاء، بحيث يجد فيه النزيل الراحة والمأوى والمأكل والخدمة لمدة زمنية معينة، مقابل أجر معلوم ومحدد.

- يعرف الفندق: بأنه مبنى أو مؤسسة أو منشأة تمد الجمهور بالإقامة Destination والطعام Food والخدمة Service.
- أما ويبستر (Webster) عرّف الفندق بأنه "بناية أو بيت كبير يعرض الإقامة (Accommodation) والطعام (Food) والخدمات الأخرى للمسافرين الآخرين.
- وكذلك عرّف James M Rovelstad John R Goodwin الفندق في كتابهما Iraval and Lading Low 1980 بانه كل بناية توفر الإقامة والطعام إلى الضيوف مقابل سعر معين".
- يمكن تعريف الفندق السياحي أنه" عبارة عن نُزل أعد طبقاً لأحكام القانون ليجد فيه النزيل المأوى والمأكل والخدمة مدة معينة لقاء أجر معلوم".

"منظمة إدارية ذات سمات اقتصادية، واجتماعية، تقدم الضيافة في إطار القوانين المحلية والدولية، لقاء أجر محدد لضيف داخل بناء مصمم لهذا الغرض".

- **أبعاد تعريف الفندق:**

يتضح من التعريف الأخير للفندق أن له أبعاده الإدارية، والاقتصادية، والاجتماعية والقانونية،

1) البعد الإداري – منظمة:

يعتبر الفندق كيان اجتماعي ينشأ بطريقة مقصودة، لتحقيق أهداف جماعية مشتركة. وحتى يتحقق ذلك لابد لهذا الكيان من سمات تتمثل في النشأة المتعمدة والمقصودة، والأبعاد التنظيمية أي البناء التي يحتوي على وحدات تتمثل في إدارات وأقسام وتربطها علاقات أفقية ورأسية، وأخيراً الممارسات الإدارية التي تنطوي على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

2) البعد الاقتصادي:

تندرج المنظمات" المنشآت" الفندقية تحت مجال الأعمال Business. وعليه، فهي تسعى إلى تحقيق الربح، خلال الفعاليات التالية:

1. الصناعة: تعمل المنظمات الفندقية، على تحويل الموارد الأدائية الفندقية،إلى منتجات تامة الصنع، باستخدام النشاطات التحويلية، من خلال الجهود البشرية، والمعدات والآلات.
2. الخدمة: يعبر عن الخدمة بأنها الإشباع النفسي الذي يتوفر للمتلقي (الضيف)، والفندق لا يقدم منتجات تامة الصنع فقط، وإنما يقدمها بأسلوب له صفات معينة – الخدمة – هذا فضلاً عن خدمة الإقامة ذاتها، وجُلّ هذه الخدمات لها أجر محدد.
3. التجارة: تقوم المنظمات الفندقية، بشراء العديد من الأصناف بغرض إعادة بيعها، وذلك دونما إدخال أية نشاطات تحويلية عليها، سوى تجزئتها، ومثال على ذلك المشروبات الغازية، والروحية، وغير ذلك الكثير.

3) البعد الاجتماعي:

يمثل الفندق وحدة اجتماعية تتبلور فيها مجموعة من التفاعلات بين أفراد هذه الوحدة، ومن ثم تحتاج إلى إرشاد وضبط وأحكام، حتى يتم توجيه وضبط عمليات التفاعل الاجتماعية، التي تحدث بين الضيوف من جهة، وبين العاملين من جهة أخرى، وذلك بمعرفة وحدة العلاقات العامة.

4) البعد القانوني:

يحدد القانون واللوائح، كيفية إنشاء المنظمة الفندقية، وكيفية ممارسة فعاليتها من حيث: التراخيص، والأسعار والعلاقات مع الضيوف، والمخالفات الإدارية.

ثانياً: مراحل نشأة وتطور صناعة الفنادق:

إن المبالغ التي ينفقها السائح على الإيواء في الفنادق عند زيارته لأي بلد آخر، والتي تبلغ من 45 – 50٪ ومضمونه الآخر كإيراد للدول المضيفة، تؤكد أهمية الفندق كعنصر من عناصر السياحة واقتصادياتها، لذلك توجهت الدول إلى صناعة وبناء الفنادق الحديثة والمتطورة وأولتها أهمية كبيرة لدورها الهام والضروري في السياحة، وأثرها في إشباع حاجات السياح والمواطنين، فهي تقدم إضافة إلى الإيواء والطعام والمشروبات والمسابح والنوادي...الخ، فلا تكاد تخلو مدينة في العالم من فندق كبير أو متوسط أو صغير، ولا يوجد مواطن إلا ولديه اتصال أو بعض اتصال وعلى الأقل مرة واحدة في الحياة بالفندق أو الخدمات الأخرى المرتبطة به، فالفندق أصبح اليوم أحد مستلزمات الحضارة ولا يمكن وجود بلد كتوافر دون فنادق، ولقد أصبح دور الفنادق أكثر ضرورة مع تزايد انتقال الأفراد من مكان إلى آخر بسهولة وبيسر، وبخاصة مع توفر وتطور وسائل النقل الحديثة كالطائرات والسيارات والمواصلات وخاصة الكهربائية منها. والتي أقل كلفة والأوفر والأقل تلويثاً للبيئة والأكثر أماناً وراحةً عن غيرها.

وبالتالي لا يمكن تصور وجود بلد متحضر بدون فنادق، وبدون توفر الأمن السياحي، بدون توفر وسائط النقل وخاصة أخذت بعض المنظمات العالمية معيار وتقدم وتطور ورفاهية بلد ما بعدد فنادقها ومستوياتها ودرجاتها. ففي يومنا هذا يتطلب الفنادق عناية ورعاية ودعم كبير بالعلم والتكنولوجيا حتى تستطيع أداء دورها الفعال في خدمة الاقتصاد باعتبارها كإحدى الخيارات الإستراتيجية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة.

مما تقدم..تعدّ صناعة الفنادق من الصناعات القديمة جداً وأن ظهور الفنادق في العصور الأولى يرتبط ارتباطاً وثيقاً بظهور الضيافة نفسها، فالضيافة أصلاً كانت من أعظم مآثر الحضارات القديمة وخاصة في بلاد الشرق القديمة ولكن الضيافة التي كانت في بلاد الشرق كانت ضيافة مجانية ولعل هذا كان السبب في تأخير نشوء الفنادق في هذه البلاد لاشتهار أهلها بكرم الضيافة المجانية.

الآن نستطيع تقسيم العصور التاريخية لصناعة الفنادق " Hotel industry" إلى:

1) الفندقة في العصور القديمة:

سميت بعصور الخانات البدائية التي تعتبر النواة الأولى للفنادق، انتشرت وازدهرت هذه الخانات، في حضارة وادي النيل والرافدين وفلسطين وخاصة في الأماكن التي تمر منها قوافل التجارة بسبب حاجة هذه القوافل إلى الراحة والمياه ولهم ولحيواناتهم (الجمال). وقد ذكر شيري أستاذ مادة إدارة الفنادق بجامعة كور نبل أن أقدم الخانات كانت في مصر القديمة (كفنادق صغيرة وبيوت للبيرة) وكانت مؤنثة وفيها الخادمات يقمن بخدمة النزلاء، وفي بابل ونينوي كانت الخانات تأوي كبار التجار والأثرياء، وكانت الأجور عينية آنذاك لأن النقود لم تظهر إلا في القرن السادس قبل الميلاد. وقد كثرت هذه الخانات قرب الأماكن الدينية كفلسطين ومكة المكرمة والمعابد في اليونان، أما في روما فقد كانت بيوت البريد تستخدم كأماكن للإيواء.

2) الفندقة في العصور الوسطى:

وفي العصور الوسطى تطورت الخانات وأصبحت كبيرة ومقسمة إلى قسمين غرف بسيطة للفقراء. وأخرى فاخرة للأغنياء وفيها أماكن للطعام.

وبدأت تختفي منه الإسطبلات عند ظهور النقل بالقاطرات البخارية في أروبا وفي المدن الكبرى التي يزورها الغرباء. وقد أشار الرحالة العرب إلى النزل والخانات في مؤلفاتهم فقد ذكر ابن حوقل في كتابه "صورة الأرض" عن أن الفنادق والحمامات كانت منتشرة بكثيرة في العراق وبلاد ما وراء النهر إضافة إلى لبيا وتونس وكانت القيروان مشهورة بكثرة فنادقها (خاناتها وحماماتها). أما ابن جبير فقد تحدث طويلاً عن الخانات في سورية وعن الطرق التجارية مثل حلب ودمشق. وقد ورد الحديث عن الخانات والخدمات المرافقة لها مثل توفير الأمن والطعام والشراب والراحة في رحلات ابن بطوطة والرحالة ماركو بولو.

3) الفندقة في العصور الحديثة:

في العصور الحديثة وبعد الثورة الفرنسية والثورة الصناعية بدأت رؤوس الأموال تستثمر فيها باعتبارها صناعة مربحة حتى أصبحت في الوقت الحاضر صناعة متميزة لها خصائصها وأنظمتها وقوانينها وأعرافها. فقد وصلت هذه الصناعة إلى قمتها وصلت إلى أعلى درجات التطور من حيث الإدارة والتنظيم في الولايات المتحدة، إذ بلغت بعض الفنادق فيها إلى حد الكمال في الخدمة،وإلى عدد الغرف قد يصل إلى (5000) غرفة، فقد أنتج في عام 1996فندق في لاس فيغاس (ناضحة سحاب) أعلى من برج إيفل ويضم (1500) غرفة، ويحوي إضافة إلى الخدمات المعروفة من مطاعم ومعارض تجارية فخمة وغيرها، حديقة ملاه تحتوي على أنموذج لأحد الجبال الروسية بارتفاع /303/ أمتار ومصعد يرتفع بسرعة /90/ كم ساعة، وقد بلغت تكاليفه /550/ مليون دولار. وفي أوروبا تطورت الفنادق بشكل كبير. بسبب عدد السياح الذين يزرون أماكن السياحية في أوروبا كل عام ولكنها تبقى اقل تطوراً من الفنادق الأمريكية.

وتطورت المنشآت الفندقية إلى أن أصبحت أماكن للإقامة والترفية والاستجمام وعقد المؤتمرات وإقامة الحفلات والمراكز التجارية ومراكز الاتصالات

والنوادي وحمامات السباحة لترضى جميع الرغبات وتحقيق إشباع حاجات النزلاء الضيوف.

لقد تطورت الفنادق وتنوعت وأصبحت كل دولة تصنف الفنادق بطريقة تختلف قليلاً أو كثيراً عن الدول الأخرى، فدولة تصنف الفنادق حسب طبيعة عملها وأخرى تصنفها حسب موقعها أو حسب دراجاتها...الخ.

أسئلة الفصل الأول

السؤال الأول: أجب عن الأسئلة التالية:

1. عرف الفندق – النزل– الخان– الفندق السياحي.
2. ما هي أبعاد الفندق الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية.
3. تحدث باختصار شديد عن العصور التي مرت بها الفندق.
4. أخذت بعض المنظمات العالمية معيار وتقدم وتطور ورفاهية بلد ما بعدد فنادقها ومستوياتها ودرجاتها. (علل ذلك).

السؤال الثاني: أجب /بصح/ أو / خطأ/ مع تعليل الخطأ بشكل موجز في العبارات التالية:

1. إدارة السياحة والفنادق لم تعد فناً كما يعتقد أو عملاً يعتمد على الخبرة والتجربة، بل أصبحت علماً متكاملاً يقوم على أسس ومبادئ.
2. لا تعتبر صناعة الفنادق صناعة متغيرة أي تخضع للتغير المستمر في التكنيك والأفكار وطرق العمل.
3. فالفنادق تلعب دوراً كبيراً في تنمية قطاع السياحة وبالتالي دعم الاقتصاد الوطني وإعطاء السمعة الطيبة والمشرفة عن البلد والانطباع والصورة الصادقة عن عراقة شعبه وطبعه المرحاب لضيوفه.
4. عرّف التوراة الخان على إنه ممكن أن يكون كهف أو خيمة.
5. يعرف الفندق بأنه مبنى أو مؤسسة أو منشأة تمد الجمهور بالإقامة فقط.

الفصل الثاني

التصنيف الدولي والمحلي للفنادق

الفصل الثاني
التصنيف الدولي والمحلي للفنادق

أولاً: التصنيف الدولي للفنادق:

☒ التصنيف الفندقي وفقاً لنوعية الفندق:

إن للفنادق تصنيفات متعددة وأنواعاً مختلفة، فقد صنفها أحد الكتاب إلى فنادق المؤتمرات البرجية، وفنادق المدينة، وفنادق المنتجعات، والفنادق الجبلية، وفنادق السياحية، وفنادق المطارات، والموتيلات، وقرى العطل والمخيمات.

وكاتب آخر يصنفها إلى أنواع عدة هي: الفندق، الفندق المفروش، البنسيون العائلي، منازل الاستجمام، فنادق المشاتي، المخيمات والمعسكرات، فنادق المصياف والقرى السياحية، البيت المفروش، المأوى الريفي "الاوبيرج"، الاستراحة (المطعم)، منشأة المياه المعدنية، بيوت الشباب، بيوت الإجازة العائلية.

وقد صنفها الدكتور ماهر عبد العزيز توفيق في كتابه " إدارة الفنادق " إلى عدة تصنيفات:

تقسم الفنادق من حيث الملكية:

1. فنادق القطاع الخاص، وهي عادة يمتلكها شخص واحد ويديرها، وهي ذات إمكانيات محدودة.
2. الشركات والسلاسل الفندقية، وقد ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية، وتعني إدارة فنادق من قبل شركة واحدة.
3. الحكومية، وهي تعود ملكيتها للحكومة، وتؤدي خدمات للعامة أو للقطاع العام وموظفيه فقط كبيوت الشباب.

4. المختلطة أو المشتركة:أي التي تعود ملكيتها للدولة وللقطاع الخاص، أو بين الدولة والشركات الأجنبية.

يرتبط نوعية الفندق بالرغبة والدافع التي تجعل السائح يقيم فيه وهذه الأنواع هي كما يلي:

1) فنادق الاستجمام RESORTS HOTELS:

لقضاء الإجازات وتوفير الراحة والاستجمام ومنها الفنادق التي تمتاز بوجودها في مناطق طبيعي خلابة أو شواطئ بحرية أو على ضفاف الأنهار وفي أحضان الجبال والجزر ومنها القرى السياحية والمنتجعات.

ويتوفر بها كل الخدمات من مطاعم وبارات وحمامات سباحية ونادي صحي ونادي ليلي وملاعب رياضية ومراكز تجارية ومراكز اتصالات وانترنيت.

2) الفنادق التجارية COMMERCIAL HOTELS:

وتوجد هذه الفنادق في المراكز التجارية ووسط المدن وتكون قريبة من وسائل المواصلات المركزية وتخدم رجال الأعمال التجاريين ويتوفر بها الخدمات المختلفة لخدمتهم.

3) الفنادق الدينية: RELIGIONS HOTELS:

وتمتاز هذه الفنادق بالمناخ الروحاني حيث وجودها بالأماكن الدينية المقدسة وتعتبر فنادق خاصة بنوعية من النزلاء من ذوي العقائد والتسامح والتدين وتتوفر بها جميع الخدمات ما عدا الخدمات التي تتنافى مع الديانات والعقائد.

4) الفنادق العلاجية HOSPITAL HOTELS:

وتقع بالقرب من المياه المعدنية والكبريتية. يقصدها المرضى الراغبون بالاستشفاء والعلاج وبها حمامات وأطباء متخصصون بالعلاج الطبيعي، وتكثر هذه الفنادق في النمسا وسويسرا وبلغاريا ....وقد تطورت الخدمات في الفنادق العلاجية لتشمل العلاج الصحي.

وتوجد هذه الفنادق في أماكن خالية من الضوضاء ويتوفر بها الجو الصحي المناسب.

5) الفنادق الرياضية SPORTS HOTELS:

وتكثر قرب المدن الاولمبية والملاعب الرياضية .حيث أن أغلب نزلاء ورواد الفنادق الرياضية من هواة الرياضيات الشتوية الجبلية كالتسلق والتزحلق.

والفنادق الجبلية تنشأ عادة في أحضان الجبال وهي بحكم بعدها عن العمران تحتاج إلى تخزين جميع المواد الاستهلاكية كالمأكولات والوقود، وتتوفر فيها ورشة لإصلاح السيارات وقسم لغسل وكي الملابس، ومحل للحلاقة وأن أمكن مكتب بريد وتلغراف واتصالات محلية ودولية.

وأحياناً تقوم هذه الفنادق الرياضية وفقاً لما تتحكم من مساحة الأرض بإقامة المنشآت لبعض اللعبات المختلفة مثل ملاعب التنس والكولف والسكواتش أو حمامات السياحة أو أجهزة الحمامات البخارية.

وميزة هذه الفنادق أنها توجد حيث يوجد التدريب والاجتماعات واللقاءات والأسلوب المعيشي المعين للاعبين من تغذية واهتمام.

6) فنادق الاجتماعات والمؤتمرات:

CONVERNTIONS, CONFERENCES HOTELS:

وهي عبارة عن منشأة إيواء تحتوي على مرافق وخدمات خاصة لمجموعات كبيرة بعقد مؤتمرات أو اجتماعات أو لقاءات. ويضم فندق المؤتمرات النموذجي قاعة عرض كبيرة واحدة على الأقل وعدداً من غرف الاجتماعات والمآدب ويوجد في إيطاليا في مدينة مونتاكاتيني (Montecatini) مجمع سياحي كبير جداً مخصص لاستقبال الزائرين لأغراض العلاج وكذلك يقدم خدمات للمؤتمرات حيث يضم عدة صالات متعددة الخدمات ويرتبط هذا المجمع بقمر صناعي عالمي (Satellite) ليسهل عملية الاتصال وتبادل المعلومات خلال فترة انعقاد المؤتمرات العلمية والمهنية والاقتصادية وبعدة لغات عالمية. بالإضافة توفر كافة خدمات من استخدام أجهزة الحاسوب والفاكس والمعدات الأخرى.

7) الفنادق العائمة **CRUISING HOTELS**:

وهي البواخر والسفن الفندقية التي توجد في الأنهار والبحار والمحيطات وتتواجد في أماكن طبيعية خلابة وهي فنادق رأسية أو عائمة وتقوم برحلات يتم فيها زيارة أماكن طبيعية وشواطئ وبلدان سياحية.

وتقدم هذه البواخر الفندقية جميع الخدمات من غرف وكبائن للنوم ومطاعم وبارات وحمامات للسباحة وأماكن للهو ونوادي ليلية وأنشطة رياضية وسينما.

ومن الممكن أن نجد فندقاً واحداً كل ما سبق من أنواع وخدمات:

☒ التصنيف الفندقي وفقاً لدرجة الفندق:

وهذا التصنيف الفندقي عالمي ولكل درجة خدمات معينة تقدمها وأسعار تتلاءم مع درجتها وهذه الدرجات كالتالي:

1. الدرجة الممتازة: وهي الأرقى في العالم والأعلى سعراً، وحجمها كبير وخدماتها متميزة والأطعمة والخدمات فيها ممتازة.
2. الدرجة الأولى: وتصنف ضمن الراقية، وفي كل غرفة حمام مستقل وتلفاز وهاتف وخدماتها وأسعارها أقل من الممتازة.
3. الدرجة الثانية: وخدمات هذه الدرجة أقل وأسعارها أقل وخدمة الحمام لكل أربع أو خمس غرف.
4. الدرجة الثالثة: وهي محدودة الأسعار والخدمات هي أشبه بالشعبية.

☒ التصنيف الفندقي وفقاً لعدد النجوم الفندقية:

أما تصنيف الفنادق من حيث النجوم فهي عادة أشبه بالدرجات الأنفة الذكر، ولكن كلما زادت عدد نجومه كلما زادت خدماته وأسعاره ففنادق الخمس نجو تعد أرقى الفنادق والخدمات فيها ممتازة، ثم أربع نجوم، وثلاث نجوم ونجمتان ونجمة واحدة.

☒ التصنيف الفندقي وفقاً للأسعار:

وتصنف إلى فنادق غالية جداً، وغالية، ومتوسطة، ثم اقتصادية ثم رخيصة. وكلما انخفضت الأسعار كلما قلت الخدمات، وهذه تساعد الجميع على تحديد الفندق الذي يمكن للمسافر أو السائح النزول به وحسب قدرته المالية.

☒ اهم المعضلات (المشكلات) التي تواجه إدارة الفنادق (المرفق السياحي)

Problems Management of Hotel

- **هناك مجموعة من المشاكل التي تواجه إدارة الفندق أهمها:**

1. مشكلة الغلق السياحي:

ومن أكبر المشاكل التي تواجه إدارة الفندق إصدار قرار السلطة الحكومية أو الجهة المشرفة على السياحة والأمن بالغلق لمخالفة النظام العام أو ارتكاب مخالفات خطيرة أو التلاعب أو الأضرار بالصحة العامة، أو عدم الالتزام بشروط الترخيص.

والإدارة الواعية هي التي تتوقع حجم هذه المشكلة وخطورتها، ولهذا تحرص دائماً على عدم التعرّض لها بأي شكل من الأشكال.

ومشكلة الغلق السياحي يندر حدوثها ولكن إذا حدثت لإحدى الفنادق فهذا معناه إهمال الإدارة لجوانب أساسية في العمل الفندق وقوانين السياحة المحلية، والشروط الموضوعة من قبل الحكومة لهذا النشاط.

2. مشاكل التغذية والأطعمة:

وهذه المشكلة قد تأتي من حيث لا تدري الإدارة نتيجة لإهمال في النظافة أو في أماكن حفظ المواد الغذائية التي قد تتعرض للتلوّث أو الفساد الذي قد يسبب التسمم الغذائي.

ولهذا يلزم على الإدارة أن تشدد من الرقابة على التغذية والأطعمة، وتقوم بالتفتيش الدوري على قسم المطبخ ومخزن المواد الغذائية، والمطاعم والكازينوهات وغيرها.

كذلك يجب أن يتم التفتيش والمراقبة من قبل موظفي الأمن والصحة والسياحة والإدارة المحلية والبيئة والتموين والبلديات......

3. مشاكل التعامل مع الموردين:

ومشاكل التعامل مع الموردين كثيرة خاصة إذا كان البعض منهم غير منضبط في مواعيد التوريد، ومطابقة المواصفات، وتغيير السعر من وقت لآخر.

والمشاكل من هذا النوع يجب ألا تحدث في مجال الفنادق، لأن الفندق عليه التزام مستمر لتوفير خدماته لعملائه في الوقت الذي تطلب فيه.

4. مشاكل النزلاء والمشاجرات الفردية:

ضرورة حلها بسرعة، وإرضاء جميع الأطراف بشكل جيد في الوقت الملائم. ومن الممكن التصرف معهم بلباقة وهدوء وكسب رضائهم بأسلوب لطيف حتى لا يسيء هؤلاء إلى سمعة الفندق بلا مبرر.

5. مشكلة إلغاء الحجز:

ومشكلة إلغاء الحجز قد تسبب إزعاج للإدارة، وتشعرها بأن هناك فقد لبعض الإيرادات المنتظرة.

وقد يتم من قبل الوفود أو النزلاء لأسباب خارجة عن إرادتهم أو بسبب الظروف (مثل أحداث 11/ أيلول 2001)، أحداث الإرهاب أو الاضطرابات التي ينصح للأجانب بعدم دخول بلد من البلاد.

6. مشكلة عدم انضباط العمالة:

وهذه مشكلة تعتبر أسبابها من الإدارة نفسها قبل أن تكون من العمالة ذاتها. لأنها لم توجد رقابة حازمة، ولعدم تطبيق اللائحة بالعقوبات للمنحرفين ومكافأة المجتهدين تشجيعاً لهم ولغيرهم من الالتزام والانضباط.

ومن أمثلة مشكلة عدم الانضباط العمالة مثل عدم التزامهم بالمواعيد وترك العمل فجأةً دون إنذار مسبق. أو عدم الاستجابة لطلبات العملاء، أو عدم الاعتذار عن الأخطاء العفوية، وفي الدول المتقدمة يعتبر هذا التصرف سبباً للفصل.

وفي حالات أخرى قد تظهر مشكلة عدم الانضباط عندما يرد الموظف بأسلوب غير لائق على عميل، أو يتعمد إهانته سواء بالكلام أو بالإشارة أو التلميح. وأي شكوى تصل للإدارة بهذا المعنى يجب التحقيق فيها فوراً بعد الاعتذار مباشرة للعميل وترضيته بشك ملائم. ثم الرجوع لمجازاة الموظف المخطئ حتى لا يعود إلى هذا التصرف.

7. مشكلة تحويل النزلاء: -

بسبب الحالات الطارئة كحجز الفندق كاملاً لوفد حكومي أو سياحي ما.

ثانياً: مواصفات الفنادق: عناصر وأسس التقييم للفنادق:

إن نجاح الفنادق وزيادة نسب الإشغال فيها مرهون بنجاح إدارتها والاستفادة من جميع العوامل التي تساعد على تحسين ايرادتها ومن أهم العوامل التي تساعد على نجاح الفندق وتفضيله على الفنادق الأخرى هي:

1. السعر Price:

فإن السعر في حالات كثيرة يلعب دور مهم في نجاح الفندق وزيادة نسب إشغاله وبخاصة إذا كانت أسعاره اقتصادية أو معتدلة، إضافة لتقديمه بعض الخدمات مجاناً (كالمسبح) أو منح بعض التخفيضات وخاصة للضيوف الدائمين وقد تصل إلى 20٪. وهذا ما يجعل بعض الضيوف يفضلون فندق على آخر..

2. الموقع Location:

وله أهمية كبيرة بالنسبة لتفضيل الضيوف لفندق عن الآخر وبالتالي موقع الفندق الجيد وتوفر طرق المواصلات إليه يساعد على زيادة نسب إشغاله ونجاحه، وإن كان في وسط المدينة (تجاري) أو في منطقة جميلة (كمنتجع) أو على طريق سريع(كالموتيلات).

3. الإعلان Advertising:

الإعلان ووسائله ضرورية في التأثير على اختيار الضيف لفندق معين وتفضيله عن الفنادق الأخرى.

الإعلان وهو وسيلة مهمة من وسائل التسويق والترويج، والفنادق الأمريكية تنفق كثيراً على الإعلان وخاصة إذا كان الإعلان موفقاً.

فالإعلان في وقتنا الحاضر مهم جداً وهو الوسيلة الوحيدة لتعريف الجمهور بخدمة ما أو بضاعة ما والإعلان الصحيح هو الذي يصل إلى الجمهور بسرعة ويؤثر فيهم ويحفزهم على زيارة الفندق والتعريف على خدماته وخاصة في حالة المنافسة ووجود عدد كبير من الفنادق، فإن المواطن العادي لا يعرف أن الفندق المعين يقدم أجود أنواع الأطعمة أو يحتوي على مطعم صيني أو غرف واسعة أو يقدم شبكة فيديو داخلي مجاناً.

4. الأطعمة والمشروبات Food and beverage:

نلاحظ كثيرون من الضيوف يفضلون فندق معين على آخر لأنه يقدم أشهى المأكولات أو يحتوي على مطاعم متخصصة يفضلون ها الضيوف وهذا بدوره يساعد على زيادة إيرادات الفندق وزيادة نسب إشغاله وبالتالي نجاح الفندق.

5. الديكور Decor:

تتميز بعض الفنادق بديكوراتها الجذابة وتصرف أموال طائلة على ترتيب ديكوراتها لتجعلها علامة أو مكان مميز عن غيره.

وكلما كان ديكور الفندق الداخلي والخارجي جذاباً ومؤثراً بالإضافة إلى التجهيز والنظافة كان ذلك من عوامل نجاح الفندق.

6. الخدمات التي يقدمها الفندق Services:

تعتبر الخدمات التي يقدمها الفندق مهمة جداً لنجاح الفندق فتوجد بعض الفنادق العالمية وخاصةً فنادق السلاسل تقدم خدمات متكاملة.

ومن هذه الخدمات مثل خدمات البريد، البرق، التلكس، الفاكس، السكرتارية، الترجمة، الحاسبة الكترونية، قاعات الاجتماعات صغيرة وكبيرة وقاعات للمؤتمرات، خدمات شخصية داخل الغرف وشقق صغيرة وكبيرة، نظام فيديو داخلي، النادي الصحي وحمامات السونا، التدليك، قاعات التنس، اسكواش سباحة، تلفونات خارجية، اتصال مباشر، بنوك، سيارة الأجرة....

مكتب سياحي، مكتب معلومات، مكتب خطوط جوية، مطاعم متنوعة، مشارب، نادي ليلي، مراقص، محلات تسويق نظام الالكتروني لتوصيل الرسائل المستعجلة.....

7. الإدارة الناجحة والموظفون اللطفاء:

وخاصة في المكاتب الأمامية، فحسن الاستقبال له دور كبير في ذلك الابتسامة للزبائن ضرورية لنجاحه.

وبصورة عامة كل هذه الأمور تعتمد على مدى كفاءة العاملين في الفندق ومستوى تدريبهم ومدى كفاءة الإدارة الفندقية وقوة وذكاء مدير الفندق لأن الكتاب الأجانب يعتبرون المقابلة اللطيفة من قبل موظفي الفندق وتفانيهم في خدمة الضيوف والرغبة فإشباع رغباتهم والاستقبال الحسن لهم من أهم العوامل التي تساعد على نجاح الفندق.

إحدى مراكز البحوث المتخصصة في إدارة الفنادق في الولايات المتحدة الأمريكية أجرت استبيان معين في عام 1993 عن سبب اختيار السائح لفندق معين لأول مرة وسبب عودته لنفس الفندق الذي أقام به وارتاح به فكانت الأجوبة كما يلي:

سؤال: ما هو أهم شيء في اختيارك للإقامة في فندق/موتيل للمرة الأولى ؟

سبب الاختيار	مجموع المسافرين	المسافرون الدائمين
- الموقع/ الملائمة	56٪	63٪
- المظهر الخارجي	50٪	48٪
- السعر/ السعر المعقول	46٪	42٪
- الخدمات: طعام جيد، شراب، الإقامة	23٪	29٪
- الشهرة/ كلام الأصدقاء	22٪	25٪
- خدمات التسلية والترفية	15٪	8٪
- خدمات جيدة	9٪	8٪

سؤال: أهم شيء الذي يؤثر على قرارك للعودة إلى نفس الفندق الموتيل ؟

سبب الاختيار	مجموع المسافرين	المسافرين الدائمين
- النظافة؟ المظهر الخارجي	٪63	٪63
- الخدمات الجيدة	٪42	٪45
الخدمات الأخرى	٪35	٪41
الموقع/ الملائمة	٪32	٪38
السعر / السعر المعقول	٪39	٪35
الهدوء / الاستقلالية	٪9	٪8

8. مستوى العمالة الفنية:

تختلف طبقاً لمستوى الفندق ودرجته السياحية وتندرج العمالة الفندقية من مؤهلة تأهيل فندقي ومدربة وملمة بالأعمال الفندقية من عدمه.

9. درجة التباين في فترة التشغيل:

وتعني هل الفندق موسمي أو دائم أي يعمل طوال العام أو يعمل صيفاً ويغلق شتاءً أو العكس.

نظام معايير الرقابة على الفندق طبقاً للدرجات المختلفة،يجب أن يراعي ما يلي:

1. مستوى المهارة الفنية لعاملين الملائم لمستويات الخدمة المتنوعة.
2. المستوى الصحي العام واستيفاء العاملين لشروط اللياقة الطيبة ووجود الشهادات الصحية الخاصة بهم.
3. مستوى جودة ومناسبة التركيبات والتجهيزات الصحية وأدوات ومعدات النظافة.

4. مستوى الخامات بالنسبة إلى مواد البناء والتشطيبات والأثاثات والمفروشات والديكورات والزخرفة والتنسيق الداخلي/ وأدوات ومعدات المطابخ والمطاعم والقاعات.
5. درجة كفاية التجهيزات والتركيبات وسعة ورحابة المساحات المتعلقة بالأماكن العامة والمخازن وأعمال الصيانة ومكاتب الإدارة وغرف العاملين والحمامات.
6. مدى توفر المياه الباردة والساخنة.
7. مدى توفر درجة الحرارة المناسبة التي تلائم احتياجات النزيل في الظروف المختلفة داخل الغرف وخارجها عن طريق مرواح ودفايات أو تكييفات بالغرف أو تكييف مركزي.
8. مدى توفر خدمات الاتصال (تليفونات – تلكس – فاكس – وانترنيت – كمبيوتر – بريد).
9. خدمات الإسعافات الأولية والطبية وأدوات مكافحة الحرائق والتركيبات الكهربائية المأمونة الإنذار.
10. عدد العاملين مناسب لكل الخدمات.
11. وجود أماكن الترفية والاستجمام (حمامات سباحة – مطاعم متخصصة- نوادي ليلية – بارت – كافتيريات – مراكز تجارية – سانا – ملاعب رياضية – صالات فيديو جيم وبلياردو...).

وتتفاوت درجة كل معيار من هذه المعايير طبقاً للكفاية وفقاً لدرجة الفندق السياحية.

- **نسب توزيع العمالة بالفنادق على المستويات الإدارية:**

وذلك طبقاً للاتفاقية الدولية لمنظمة السياحة العالمية وما أقرته غرفة المنشآت السياحية ووزارة السياحة.

ويتم حساب عدد العاملين ككل على أساس الغرف.

والنسبة الدولية الصادرة من منظمة الفنادق الدولية تحدد عدد العاملين طبقاً لتخصصاتهم كما يلي:

المستوى الإشرافي التخصصي	18٪
المستوى المهني الأساسي	65٪
مستوى الوظائف المساعدة	9٪
المجموع	100٪

ويتم توزيع نسبة الـ (65٪) للمستوى المهني الأساسي كما يلي:

المطاعم والبارات	30٪
المطابخ	15٪
الإشراف الداخلي	23٪
المكاتب الأمامية	9٪
المجموع	77٪

أما بالنسبة الباقية وهي 23٪ توزع على الأقسام المساعدة مثل المخازن والمشتريات والصيانة..).

☒ مؤهلات العمل الفندقي Qualification Of The Hotels Work:

تعتبر مؤهلات العمل في الفنادق مؤهلات خاصة تختلف عن مؤهلات العمل في الصناعات والمجالات الأخرى.

ومن أهم هذه المؤهلات (Qualification):

1. حب الناس والرغبة في خدماتهم، يعتبر من الأساسيات المطلوبة وكمؤهل للنجاح في صناعة الفنادق، ولكن هذا الشرط بالطبع ليس كافي وحده للعمل في الفنادق.

2. يجب أن تكون لدى الشخص الذي يرغب في العمل في الفنادق قابلية التأقلم السريع مع مختلف شرائح ومع مختلف الحالات المتوقعة وغير المتوقعة.
3. القابلية على السيطرة وضبط النفس والأعصاب في المواقف المحرجة أو عند التعرض إلى ضغط معين، لأنه يجب تطبيق هذه المقولة في الفنادق دائماً "الضيف دائماً على الحق".
4. إن الشخص الذي يتقدم في السلم الوظيفي يجب أن يبرهن إمكانياته القيادية ويوضع قدرته على الإقناع والتحليل التي تجعل من زملائه ومرؤوسيه يتعاونون معه ويحترمونه، لأن المراكز العليا كما هو معروف تتطلب معرفة فنية وإدارية خاصة وإن السمة الرئيسية والضرورية المطلوبة لهذا المستوى هي قابلية التعاون على جعل الآخرين يؤدون ما يتطلب منهم بالصورة التي يطلبها الضيوف والوقت الذي يرغبونه به.
5. الشخصية اللطيفة والابتسامة الدائمة واللياقة البد نية والملابس الأنيقة واللطيفة تعتبر من إحدى المؤهلات الضرورية للعمل في الفنادق.
6. الثقافة العامة ومعرفة كاملة بالبلد الذي يقع به الفندق بالإضافة إلى الشهادة الجامعية أو المعاهد أو.......
7. معرفة لغة أجنبية واحدة على الأقل وخاصة في الفنادق التجارية أو فنادق المطارات التي يرتادها كثير من الأجانب.

أسئلة الفصل الثاني

السؤال الأول: أجب عن الأسئلة التالية:

1. تحدث عن أهم المعضلات (المشكلات) التي تواجه إدارة الفنادق (المرفق السياحي).
2. تعتبر مؤهلات العمل في الفنادق مؤهلات خاصة تختلف عن مؤهلات العمل في الصناعات والمجالات الأخرى. المطلوب اذكر أهم هذه المؤهلات.
3. تحدث عن تصنيفات الفنادق باختصار.

السؤال الثاني: اختر الإجابة الصحيحة في العبارات الآتية:

1. تقسم الفنادق من حيث الملكية:

أ. فنادق قطاع خاص.
ب. حكومية.
ج. مختلطة أو مشتركة.
د. الشركات والسلاسل الفندقية.
ه. كل مما سبق.
و. لا شيء مما سبق.

2. هناك مجموعة من المشاكل التي تواجه إدارة الفندق:

أ. مشكلة الغلق.
ب. مشكلة عدم الانضباط.
ج. مشكلة التغذية.
د. كل مما سبق.
ه. لا شيء مما سبق.

الفصل الثالث

الهيكل التنظيمي للفندق

Organization Structure

الفصل الثالث

الهيكل التنظيمي للفندق

Organization Structure

يشمل التنظيم Organization تصميم الهيكل التنظيمي للفندق الذي يبين مستوى الإدارات كما يحدد السلطات والمسؤوليات للأقسام المختلفة وهو الهيكل الذي تنساب فيه السلطة والمسؤولية في خط مباشر بين الرئيس ومرءوسيه.

والتنظيم بوجه عام يمكن القول إن التنظيم كوظيفة يقوم بتنظيم ثلاثة أركان أساسية داخل المنظمة "Organizational" هي:

- العمل WORK.
- الأفراد كسلوك بشري في موقف العمل INDIVIDUALS.
- الأنظمة SYSTEMS.

ومن أهم مبادئ التنظيم:

أ. أن تكون السلطات وحدودها واضحة وغير متداخلة، كما أن المسؤوليات يجب أن تحدد بشكل دقيق لتعطي السلطة التي تناسب المسؤولية.

ب. يجب أن يكون لكل مجموعة من العاملين مدير واحد ولكل مجموعة أعمال متشابهة، خطة واحدة.

ج. تقسيم العمل داخل الفندق بشكل دقيق وتعيين الشخص المناسب في اختصاصه.

د. يجب توضيح العلاقة بين الأقسام الفندقية لأن الإدارات الفندقية كلٌ يعتمد على الآخر.

ه. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي أو تعديله من فترة لأخرى وفقاً لحاجات العمل أو رغبات النزلاء، وكذلك التغييرات الداخلية أو الخارجية للفندق.

ولقد اقترح (بيتر دراكر) سبعة معايير للهيكل التنظيمي الفعال. وسوف نضيف عليها ثلاثة أخرى ليصبحوا عشرة وهي:

1. الوضوح CLARITY
2. الاقتصادEconomic
3. توجيه الرؤية Ddirection of Vision
4. الفهم Uunderstanding
5. تسهيل اتخاذ القرارات
6. الاستقرار والتكييف.
7. القدرة على التطوير والتجديد الذاتي المستمر.
8. التواصل والاستمرارية.
9. الترابط بين أجزاء التنظيم.

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي للفندق:

دراسة الهيكل التنظيمي للفنادق أمر على قدر كبير من الأهمية، لأنه لا يمكن إنجازه.

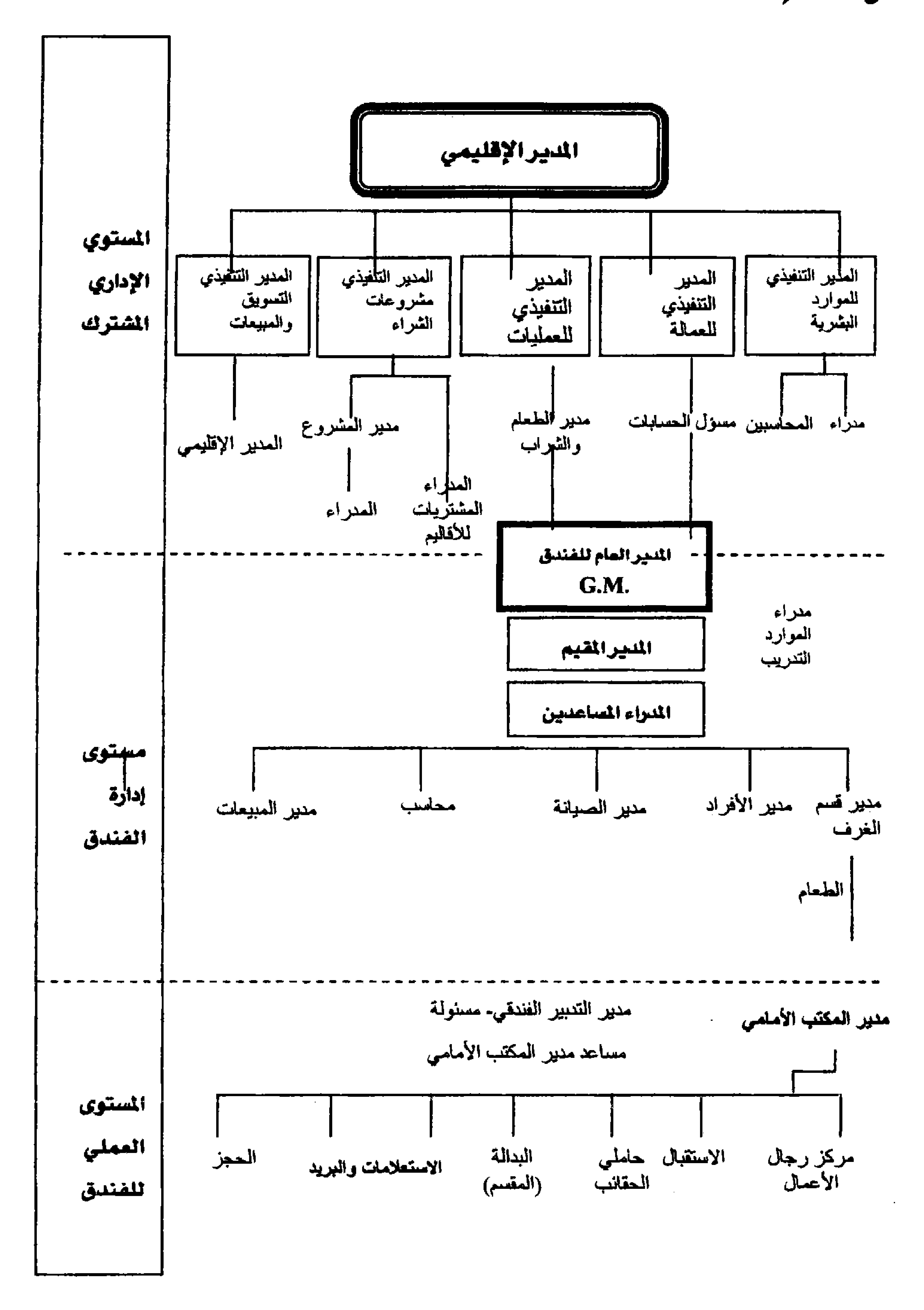
1. ويعرف الهيكل التنظيمي للفندق(Organization Structure): بأنه" البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة فهو يبين التقسيمات.

كما يعرف الهيكل التنظيمي للفندق بأنه:" بناء هرمي يعكس ترتيب الأقسام الفندقية في حالة السكون، وينتج أفضل الظروف لتدفق الحياة في مختلف أقسام الفندق عن طريق تطبيق نظم العمل وأساليبه وإجراءاته، كما أنه يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وشبكات الاتصال فيها أي التركيب الداخلي للفندق". ويظهر الهيكل التنظيمي للهيئة الفندقية نتيجة تنظيم الفعاليات في مجموعات من النشاطات، ومن ثم ربط هذه المجموعات معاً وإظهارها على شكل وحدات تنظيمية مترابطة يطلق على كل منها تسمية (إدارة، قسم، شعبة...الخ).

2. **الخارطـة التنظيميـة للفنـدق (Organization Chart): وهـي عبـارة عـن مخطط له إيضاح تبين التنظيم الخاص للمنظمة (الفندق).**

تتبع إدارة الفنادق في العالم إحدى الطريقتين من طرق الإدارة، الأولى الطريقة السويسرية (الأوروبية) والثانية الطريقة الأمريكية.فإدارة الفنادق السويسرية مركزية واهتمامها بخدمة النزيل أكثر فالخدمة السويسرية (الأوروبية) تتنافس مع طريقة الخدمة الأمريكية.

أما الطريقة الأمريكية فهي لا مركزية إذ أن كل إدارة تقوم بعلمها الخاص فمثلاً تشغيل الموظفين في الطريقة السويسرية يتم عن طريق المدير فالمدير هو المسؤول عن جميع ما يتعلق بالإدارة والخدمة في الفندق.أما الطريقة الأمريكية وهي الطريقة اللامركزية فتقوم كل إدارة بعلمها على حدة فتشغيل المستخدمين تقوم به إدارة مستخدمين مختصة ونفس الطريقة بالنسبة للطعام فنجد Maitr d'hotel له سيطرة على المطعم والمطبخ. فالمدير العام في الطريقة الأمريكية يرسم السياسة العريضة للفندق ومسؤول عن الخسارة والربح ولكنه يترك جميع التفضيلات لمديري الإدارات المختلفة في حدود السياسة العامة التي سبق رسمها، وفي حالة الفنادق الكبيرة يوجد مساعد واحد أو اثنين للمدير العام للفندق تقسم بينهما الإدارات المختلفة أحدهما يختص بالمأكولات والمشروبات والثاني يختص ويشرف على الفندق من الناحية الإدارية والفنية والغرف، كما يوضح الشكل التالي(1) هيكل تنظيمي لأحد الفنادق العالمية.



شكل رقم (1) مخطط تنظيمي لفندق عالمي كبير

Organization of a large international Hotel

3. الأسباب التي جعلت الفنادق تتبنى هذا النظام:

- لغرض تحسين عمليات التشغيل بواسطة حذف الأعمال المكررة والحصول على المعلومات الحالية بسرعة.
- تحسين الخدمة للضيف والحصول على معلومات مضبوطة وسريعة ومعرفة احتياجات ونواقص الضيوف بسرعة.
- تحسين الإشراف والسيطرة على التشغيل الداخلي للفندق بواسطة إضافة مستويات.
- توفير الأموال بواسطة تحسين مستوى العمل وإلغاء التعامل مع المكاتب والجهات الخارجية لغرض تزويد الفندق بالمعلومات المطلوبة.

4. العوامل التي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي للفندق:

عند إعداد أي هيكل تنظيمي لفندق ما أو أي مرفق سياحي آخر (مدينة، قرية سياحية، مجمع سياحي، موتيل...الخ) يجب دراسة العوامل التي تؤثر على هذا الهيكل. ويمكن تقسيمها إلى:

1) العوامل الداخلية (Internal Factors):

أ. طبيعة العمل الفندقي(Nature of Hotel Activity): ويقصد به ملكية الفندق(خاص، مختلط، شركات)، وكذلك معرفة مواسم عمل الفندق على مدار السنة أو الموسمية.

لذلك نرى أن الهيكل التنظيمي يختلف من فندق لآخر حسب الملكية أو مواسم العمل.

وكذلك نأخذ بنظر الاعتبار فيما يتعلق بطبيعة الخدمات المقدمة إلى السائح (النزيل) هل أن السائح يبقي فترة زمنية طويلة أو قصيرة (ترانزيت) وبالتالي

هل تكون الخدمات الفندقية متكاملة وهذا يعني (الإقامة، الطعام والشراب+وسائل التسلية والترفيه) أو خدمات الإقامة (السكن) فقط.

ب. موقع وحجم بناية الفندق(Location and the Size of the Hotel):
ويقصد به هل أن موقع الفندق في داخل المدينة أو قرب المطارات أو فنادق منتجعات وهل المدينة صغيرة أم كبيرة وكذلك دراسة اقتصاد المدينة هل هي صناعية أو زراعية أو تجارية أو أثرية....الخ .أو تقع المدينة على طريق خارجي دولي يربط دولة بأخرى أو مدينة مرورية. أما بالنسبة إلى حجم البناية المراد بناؤها هل تكون كبيرة أو صغيرة أي ما هي الطاقة الاستيعابية للبناية الفندقية وهل هي من الدرجة الثانية أو الدرجة الأولى أو الدرجة الممتازة. ومن خلال المؤشرات المبينة نتمكن من معرفة الخدمات الواجب تقديمها للضيف أو النزيل داخل الفندق حيث عندما تكون الطاقة الاستيعابية للمرفق السياحي (2000) سرير تختلف بالتأكيد عن المرفق السياحي الذي تكون طاقته الاستيعابية (100) سرير مثلاً. وهذا يعني أنه في الحالة الأولى نحتاج إلى أيدي عاملة فنية أكثر من الحالة الثانية لغرض تقديم الخدمات الفندقية بالشكل المطلوب وبالتالي الوصول إلى الهدف أو الغرض الذي أنشأ من أجله السياحي.

ج. نوعية ودرجة الفندق(Type and Category of Hotel): ونقصد به نوعية بناية الفندق هل هي حديث أم معمر أو بناء جاهز أو بناء أفقي أو عمودي.

يوجد في بعض الدول السياحية فنادق يصمم بنائها الخارجي على شكل فن معماري يمثل البلد أو على شكل تصميم معماري يمثل أثر مميز في البلد مثلاً بناء فندق في مصر على شكل هرم كما هو موجود في مدينة لاس فيجاس الأمريكية أو بناء فندق مدخله الخارجي على شكل بوابة عشتا ر البابلية كما هو موجود في العراق.

أما بالنسبة لدرجة الفندق بأنها تؤثر بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي للفندق حيث يختلف الهيكل التنظيمي من فندق الدرجة الممتازة إلى فندق من الدرجة الأولى أو الثانية أو فندق شعبي، ففي هذه الحالة نلاحظ الهيكل التنظيمي لفندق من الدرجة الممتازة يكون واسعاً ويحتوى على أقسام مختلفة ومتعددة لغرض تقديم أفضل وأحسن الخدمات الفندقية الملائمة مع درجته وبالتالي مع أسعاره التي تكون مرتفعة قياساً بالفنادق من الدرجات الأقل. وهذا يعني أنه في حالة إنشاء فندق كبير ومن الدرجة الممتازة نحتاج إلى عاملة فنية وموظفين وإداريين بإعداد كبيرة تتلائم وطبيعة الخدمات الفندقية المقدمة وبالتالي مع درجة الفندق ونوعيته.

د. رأس المال المستثمر والكادر الإداري(Investment and Staff): فإن رأس المال المستثمر في إنشاء الفندق أو المرفق سياحي له تأثير فعال على إعداد الهيكل التنظيمي حيث كلما كان رأس المال عالياً ووفيراً فإنه بإمكان المستثمر بناء الفندق حسب ما يرغب من حيث درجة ونوعية الفندق وبالتالي تحديد الخدمات الفندقية المقدمة، وعلى هذا الأساس يتم إعداد الهيكل التنظيمي في هذا المجال، فالفندق الذي يكلف (20) مليون دينار يختلف هيكله التنظيمي والخدمات التي يقدمها عن فندق كلفته (5) مليون دينار.

أما بالنسبة للكادر الإداري فإن الفندق الكبير ذو الدرجات الممتازة أو الأولى يختلف نوعية كادر الإداري من حيث مستوى تدريبه والخبرات التي يحملها هذا الكادر وكذلك عدد الكادر أيضاً.

2) العوامل الخارجية (External Factors):

أ. طبيعة النظام الاقتصادي(The Nature of Economical System): والمقصود به أن النظام الاقتصادي المتبع في البلد السياحي،قطاع الدولة أو قطاع خاص أو قطاع مختلط (القطاع العام والخاص) مثلاً (راسمالي حر أو محدود أو نشاط خاص أو قطاع خاص مختلط وهذا بدوره يؤثر على طبيعة العمل الفندقي والسياحي من حيث حجم رؤوس الأموال المستثمرة في هذا

القطاع والتي بدورها تؤثر بشكل غير مباشر على صناعة الفنادق وبالتالي على الهيكل التنظيمي للفندق لأنه في القطاع الخاص مثلاً يحاول صاحب المشروع الفندقي بتخفيض الأيدي العاملة التي تعمل في المشروع لغرض تخفيض المبالغ المخصصة للإدارة والعمال وحصوله على أكبر عائد ممكن من الأرباح بعكس قطاع الدولة الذي يبغي إشباع رغبات المجتمع عن طريق تقديم أفضل وأحسن الخدمات وكذلك تحقيق ربحية معقولة تتلاءم ورأس المال المستثمر.

ب. السياسة الاقتصادية للدولة (Economic Policy): والمقصود بالسياسة الاقتصادية للبلد هل سياسة البلد تعتمد على نظام التسيير الذاتي في تنفيذ المشاريع السياحية أو تعتمد التعاون والتبادل مع الدول الأخرى. كما هو معمول في البلدان النامية لغرض الاستفادة من خبرات وتجارب الدول المتقدمة في هذا المجال ولذلك نلاحظ بعض المشاريع الفندقية تدار من قبل شركات أجنبية أو عربية أو بالتعاون مع هذه الشركات وعلى هذا الأساس يتم إعداد هيكل تنظيمي للفندق أو المرفق السياحي بشكل يتلاءم وطبيعة السياسة الاقتصادية للبلد ولذلك نلاحظ في الإردن كوادر إدارية متخصصة في القطاع السياسي – الفندقي من بلدان أجنبية وعربية ذات خبرة في هذا المجال.

ج. طبيعة النظام الإداري (The Nature of Managerial System): والمقصود بالنظام الإداري المتبع في البلد هل سياسة الإدارة مركزية أو لامركزية.

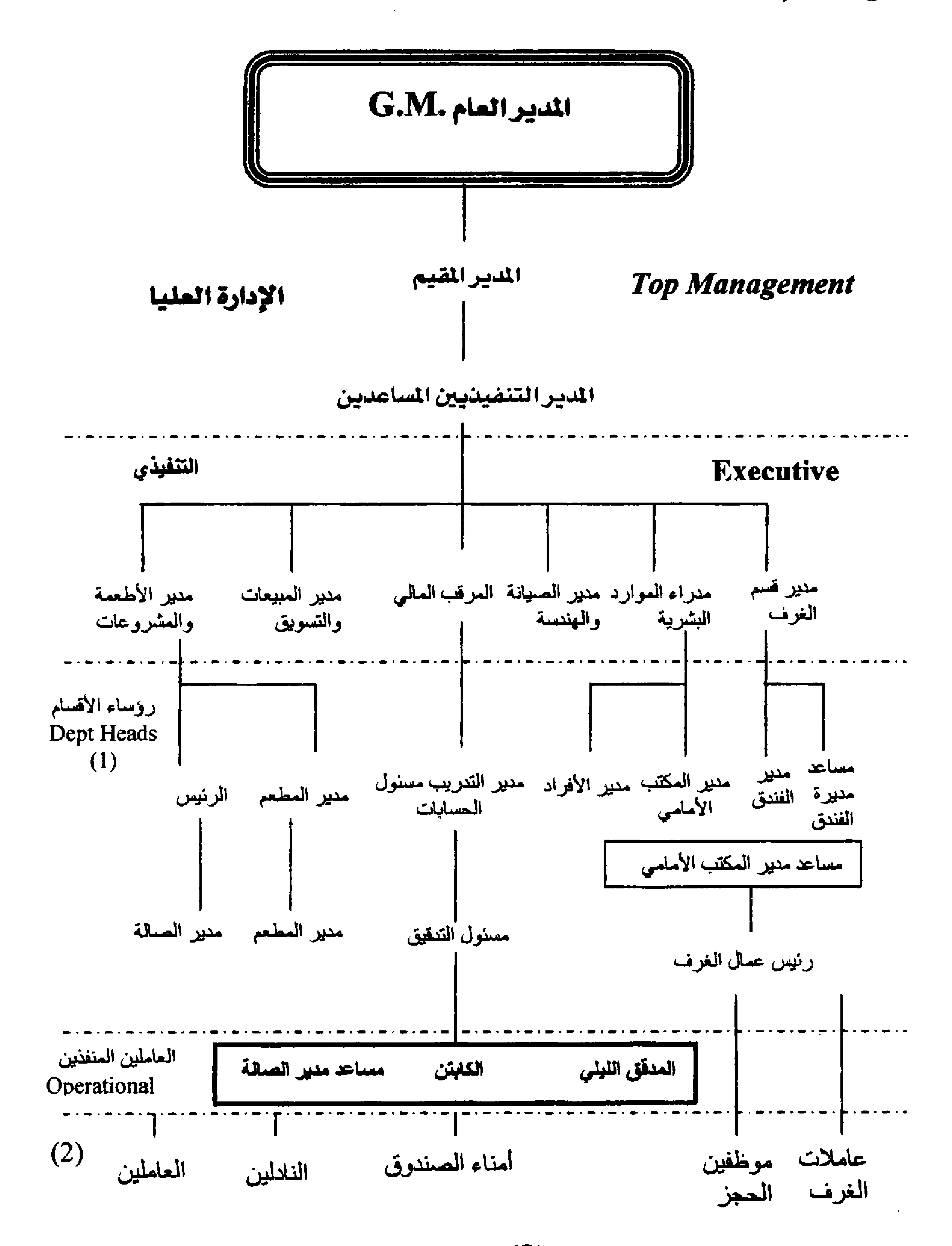
وتعني المركزية هي حصر الصلاحيات والأوامر الإدارية والفنية في جهة معينة واحدة. أما المقصود باللامركزية فهي عملية إدارية لتوزيع ومنح الصلاحيات والأوامر الإدارية والفنية إلى أكثر من جهة وحسب الاختصاصات. وتعتقد أن القطاع السياحي – الفندقي يحتاج إلى استخدام الإدارة اللامركزية

لغرض تسيير المنشأة السياحية بشكل جيد، وعلاقة النظام الإداري بإعداد الهيكل التنظيمي للفندق يبدو واضحاً من خلال المقارنة أعلاه.

د. التطوير التكنولوجي في البلد(Technological Development): إن صناعة الفنادق تعتمد على العنصر البشري والتكنولوجي أيضاً حيث ادخلت الحسابات الالكترونية إلى أقسام كثيرة من الفنادق مثل المكتب الأمامي وقسم الحجز وقسم الحسابات......الخ.

ودخول التكنولوجيا الحديثة إلى صناعة الفنادق بدوره يؤدي إلى تقليل الأيدي العاملة في الفندق ولهذا يجب أن يأخذ هذا العامل الحيوي بعين الاعتبار عند إعداد الهيكل التنظيمي لفندق معين.

كما أنه من أهم واجبات المدير عند استلامه لوظيفته الجديدة وجوب دراسة التنظيم الإداري للفندق ومعرفة واجبات الأقسام المختلفة وعلاقة هذه الأقسام بعضها ببعض عن طريق الخريطة التنظيمية الموضحة بالشكل(2).



شكل رقم (2) الهيكل الإداري للفندق
Management structure of a hotel

أولاً: مدير عام الفندق HOTEL MANAGER

يتوقف نجاح مدير الفندق على مدى تفهمه للمبادئ الأساسية المتعلقة بعلاقة الضيف مع الفندق التي تعتبر من أهم أسس إدارة الفنادق الحديثة والموضحة في الشكل التالي:

1. ما هو المطلوب من إدارة الفندق قبل وصول الضيف؟ PRE-ARRIVAL
2. ما هو المطلوب من إدارة الفندق عند وصول الضيف؟ ARRIVAL
3. ما هو المطلوب من إدارة الفندق أثناء مكوث الضيف بالفندق؟ OCCUPANCY
4. ما هو المطلوب من إدارة الفندق عند مغادرة الضيف؟ DEPARTURE

كما يجب عليه لضمان حسن تشغيل الفندق ضرورة الوقوف على الأحوال المحيطة به والقوانين التي تتعلق بإدارة وتشغيل الفنادق كقوانين العمال والنقابات والقوانين واللوائح والتعليمات التي تنظم التفتيش الفني والقوانين السياحة المحلية.

ولأن دراستنا تختص بالإدارة الفندقية فإنه يجب علينا أن نتحدث عن المدير الفندقي وصفاته واختياره الذي يعتبر من أصعب الأمور التي تواجه الشركات الفندقية والسياسية للتعيين إذ يتوقف نجاح أو فشل الفندق على حسن إدارة المدير للفندق، وشخصية هذا المدير وإلمامه بكل صغيرة وكبيرة فنياً وإدارياً بالعمل الفندقي.

ويمكن التعرف على وظيفة مدير الفندق من عدة وجوه، وهي:

(1) صفات مدير الفندق:

QUALIFICATIONS OF HOTEL MANAGER

أنه مما لاشك فيه أن المدير هو الروح المحرك للفندق ولكي يكون كذلك يجب أن تتوافر فيه صفات خاصة وهي:

- الأناقة والوسامة وحسن الهندام.
- الشخصية القوية المحبوبة ذات القبول لدى الآخرين.
- الثقافة الممتازة والعلاقات العامة الواسعة واللباقة في الحديث.
- الإلمام التام بقواعد البروتوكول والأسبقيات والضيافة والمراسم.
- الإلمام باللغات الأجنبية الأساسية.
- الدقة والصبر وحسن المعاملة في تصريف الأمور
- القدرة على استيعاب كل صغيرة وكبيرة بالفندق.
- الطاقة الجسدية والعصبية الهادئة.
- المعرفة بالهدف والسبيل نحو تحقيقه.
- الحماس والطموح نحو الأفضل في الحياة.
- الاستقامة والحزم والذكاء والإيمان والعقيدة والثقة في النفس والإدراك الحي.
- الصحة الجيدة والحيوية والنشاط.
- التشبع بالأخلاق الحميدة كالعدالة والصدق والإخلاص والتواضع والوقار والنبل والكرم والشهامة والشجاعة والتضحية في سبيل تحقيق الهدف والتكيف مع رغبات الآخرين.

☒ ومن اهم أعمال المدير الفندقي ما يلي:

1. تحقيق الأهداف من خلال الآخرين.
2. التوازن بين الأهداف والحاجات والإمكانات.
3. التأكد من ان عمل تابعية ومرؤوسيه قد تم بفاعلية وكفاءة.
4. لابد ان يعمل:

- كوسيط في حل المنازعات، والمشاكل.
- كسياسي في استخدام الإقناع والحلول الملائمة للمشاكل
- كدبلوماسي لتمثيل المنظمة في الداخل والخارج تمثيل جيد.

5. المرونة بما يتلاءم مع المواقف.

☒ المهارات التي يجب توافرها في المدير الناجح:

1. مهارات فنية: القدرة على استخدام الأدوات والإجراءات والأساليب في مجالات التخصص والعمل الفني.
2. مهارات فكرية: القدرات الذهنية والعقلية للابتكارات والتحديث ومسايرة العصر.
3. مهارات علمية: في علوم(الاقتصاد – العلوم السلوكية – الماليات – العلوم الطبيعية – العلوم السياسية – العلوم البيئية...)
4. مهارات إنسانية: القدرة على استمالة الآخرين ومعرفة طبائع النفس البشرية وسلوكياتهم.

(2) طبيعة دور المدير:

1. علاقة المدير بالنزلاء Relationship With The Guests

يجب أن يخصص مدير الفندق جزء من وقته للاتصال بنزلاء الفندق اتصالاً مباشراً من حين لآخر وبصفة دائمة حتى يجعلهم يشعرون بنفس الرعاية والعناية اللتان يولي بهما البيت ضيوفه.

فعند وصول النزلاء ذوي المراكز الهامة(VIP) يقوم مدير الفندق باستقبالهم ويعمل على توفير الخدمة والعناية الممتازة لهم إقامتهم، فيرسل الزهور للسيدات والفاكهة للرجال، من وقت لآخر على سبيل التحية، كما يقوم بتوديعهم عند سفرهم.

وعناية مدير الفندق بنزلائه المهمين لا تقتصر على فترة الإقامة وحدها بل يجب أن يستمر إلى ما بعد ذلك فيقوم المدير في الأعياد والمناسبات السعيدة بإرسال بطاقات تهنئة لهم.

2. علاقة مدير الفندق بالعمال Relationship With The Employees

المدير الذي يقدر مسؤوليته حق تقدير يتعين عليه أن يتأكد من أن عماله يحظون بالعناية اللازمة في طعامهم والراحة الواجبة في سكنهم (ذلك في حالة أما إذا كانت تقدم لهم وجبات الطعام بالفندق أو يمنح لهم السكن) كذلك يراعى إتباع القواعد الصحية في الأماكن التي يترددون عليها كدورات المياه والحمامات الخاصة بهم.

وغالباً ما تدفع الحياة ببعض العمال الأحداث من الجنسين في أحضان الفنادق للعمل بها. وهؤلاء دائماً يكونون من عديمي الخبرة بشؤون الحياة. فهؤلاء يسعدهم أيما سعادة أن يسمعوا من مدير الفندق كلمة نصح توجه إليهم، وتمسح

آلامهم، فمن يدري أن هؤلاء الشباب سوف يصبحون يوماً ما من خيرة العمال المتخصصين بالفندق والعاملين على نجاحه.

3. إدارة الفندق والإشراف عليه:

Hotel Management and Supervision:

ونقصد بذلك إدارة المدير للفندق وإشرافه على سير العمل فيه في المجالات التالية:

أ. من ناحية الإدارة:

أن نجاح كل مشروع يتوقف على حد كبير على إدارته وهكذا قد يتوفر للفندق أرباحاً وفيرة وقد يأتي بخسارة جسيمة. ويرجع هذا على طريقة إدارة المدير للفندق وأيضاً إلى حسن أو سوء إدارته.

ومن واجبات المدير كذلك أن يكون على اتصال دائم بمجلس الإدارة أو المدير العام حسب الأحوال ليكون على علم تام بحالة المشروع المالية الحقيقية. ومن ثم يقوم بتكييف أعماله في الفندق وفقاً لإمكانيات المشروع المالية.

ويتعين على المدير أن يوالي عماله بنوع من الرقابة الفعالة وأن يقوم بمراجعة كل شيء بنفسه.

ب. من ناحية الإشراف:

في أوقات الطعام يتعين على المدير أن يشرف على الخدمة بنفسه ليتأكد من أن الزبائن راضين عن طهي الطعام وعن المشروبات وعن الخدمة بصفة عامة، وأن يقوم في نفس الوقت بجولات تفتيشية بالأدوار ليقتنع من أن كل شيء يسير على مايرام من كافة الأدوار.

ومن العادات المستحبة أيضاً أن يجتمع مدير الفندق كل صباح برؤساء الأقسام المختلفة كرئيس المستخدمين ورئيسة المدبرات ورئيس الطهاة ومدير المطعم...الخ. فيقدم كل منهم تقديره عن القسم الذي يخصه فيناقشهم المدير ويتباحث معهم في كافة الوسائل التي ترمي إلى تحسين الخدمة وراحة النزلاء.

كذلك على المدير أن يطلع بنفسه بصفة دائمة على أسعار السوق الخاصة بالمأكولات وغيرها من البضائع التي تستهلك بصفة مستمرة في الفندق.

بشكل عام يجب على مدير الفندق أن يكون واسع الخبرة في كافة شؤون الفندق.

ويمكن القول أن المدير الفندق الحقيقي لا يمكن أن يؤدي رسالته على الوجه الأكمل إلا إذا أحاط بكل كبيرة وصغيرة بالفندق وأن يشرف بنفسه على كل ما يدور في قسم ويخضعه للرقابة الدقيقة. ولا يأتي له ذلك إلا إذا قام ببعض الدراسات التي يجب أن تتضمن الموضوعات التالية:

1. الفنادق المنافسة من حيث الخدمات التي يؤديها وإمكانياتها الفنية في خدمة النزلاء.
2. حجم عمليات البيع الحالية وما قد يمكن أن يحققه الفندق بعد تطبيق الأنظمة المقترحة عن طريق خلق أسواق جديدة أو محاولة الاستفادة ببعض الأماكن العامة داخل الفندق.
3. برامج الدعاية والإعلان والعلاقات العامة.
4. الرقابة على الميزانيات التقديرية وطرق الرقابة على الإنتاج ومبيعات المأكولات والمشروبات وبند الأجور والمرتبات واللوائح الداخلية التي تنظمها.

القدرات الخاصة للمدير الجيد:

1. القدرة على انتقاء وتنظيم فريق العاملين مختلفي المهارات والقدرات.
2. القدرة على إزالة الصعاب التي تنشأ نتيجة لاختلاف الآراء والمقترحات عن الحقائق.
3. القدرة على فهم التفاصيل الفنية للعمل.
4. القدرة على إدارة الاجتماعيات والاتصالات مع العاملين بالمنشأة.
5. القدرة على العامل مع الدفاتر والمستندات والتعاقدات وفهمها والتطور المستمر في وسائل الاتصال ونظم المعلومات والبحث عنها.
6. تحقيق أهداف المنشأة وأهداف المجتمع.
7. تحقيق رغبات المستهلكين وأسواق التوزيع.
8. العمل في ظل المبادئ والقيم والأخلاق والمحافظة على البيئة وأن هدف المنشأة جزء من أهداف المجتمع والدولة.
9. تحقيق خطة الإدارة العليا ومراعاة أهداف العاملين.
10. فهم مسئولياتهم وسلطاته وممارسة وظيفته.

ومن النتائج القول أن المدير مسألة نسبية للظروف ووجوده لا بد من وجود الهدف والظروف نفسها تحدد الصفات الواجب توافرها في الشخص، وارتباط المدير بالأهداف والتفاعل الاجتماعي.

فالمدير هو الشخص الذي له علاقة وظيفية بالمجموعة التي يقودها ويديرها والتأثير على تصرفاتها فلا يكون مدير لأنه ذكي أم ماهر أو مفكر أو مخلص ولكن لأن ذكاؤه ومهارته وأفكاره وإخلاصه تعتبر ضروريات لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.

والقائد الإداري هو القلب النابض والمعقل المفكر للمنشأة التي يقودها ويديرها.

ثانياً: التزامات الإدارة الفندقية:

ومن أهم الواجبات التي يتعين على إدارة الفندق مراعاتها بوجه عام ما يلي:

1) تسجيل النزلاء Guests Registration:

ضرورة إيجاد سجل عند أصحاب الفنادق والبنسيونات والبيوت المفروشة وغيرها من الأماكن المعدة لإيواء الجمهور لقيد أسماء من الأجانب والعرب والمحليين وضرورة تسليم كشوفات بأسماء النزلاء منها إلى مركز الشرطة في صباح كل يوم الأربع وعشرين ساعة الماضية. كما يتطلب من النزيل ملئ استمارة خاصة تسمى باستمارة التسجيل(Registration Card) وتثبيت كافة المعلومات المطلوبة ويوقع عليها كلا من النزيل وموظف الاستقبال.

2) إيواء النزلاءGuests Accommodation

يتعين على أصحاب الفنادق إيواء النزلاء كلما كانت هناك غرفاً خالية وتقديم الأطعمة والمشروبات لهم بغض النظر عن اختلاف طبقاتهم طالما كانوا قادرين على سداد قيمة الخدمات التي تقدم إليهم إما مقدماً أو على الحساب وبشرط عدم إخلالهم بأنظمة الإدارة والقوانين السارية.

3) حماية النزلاء والكادرProtection Of Employees and guests

يعتبر صاحب الفندق أو مديره مسئولا عن حماية النزلاء والكادر ضد الأخطار والحوادث التي قد تصيبهم داخل نطاق الفندق نتيجة إهمال من جانب الفندق على أساس أن مثل هذا الخطأ يعتبر إخلالاً بالتزاماته الجوهرية لذلك يتعين على مديري الفنادق ضرورة مراعاة القواعد والتعليمات الخاصة بالحوادث مع عدم الإخلال بما نصت عليه القوانين السارية التي تحتم على أصحاب الفنادق القيام بها وأهمها:

أ. مراعاة ما قضت به القوانين العمالية من حيث المحافظة على صحة العاملين وتوافر الاشتراطات الصحية في أماكن العمل والأدوات المستخدمة.

ب. ضرورة التأكد من حصول العاملين بأقسام الأطعمة والمشروبات وبالفنادق على شهادات صحية سنوية تثبت خلوهم من الأمراض المعدية.

ج. وجوب الحصول على ترخيص الأجهزة التي يحركها البخار كالقازانات والغلايات والماكينات الأخرى التي يحركها السولار للتأكد من مطابقتها للمواصفات لضمان سلامة عملية تشغيلها.

د. ضرورة مراعاة تعليمات إدارة مكافحة الحرائق من حيث اتخاذ الاحتياطات الكافية لتخزين المواد القليلة الاستعمال والتوصيلات الكهربائية وأجهزة الإنذار وسلامة معدات مكافحة الحرائق المختلفة مع ضرورة تدريب فريق قادر على عملية مكافحة الحرائق ووضع التعليمات وإرشادات لطرق هذه المكافحة.

4) الإعلان عن الخدمات الفندقية Advertising

لحماية عمليات التشغيل من الوقوع في بعض المخالفات القانونية وتسهيلاً لسير العمل داخل الفندق فأنه يتعين على مديري الفنادق ضرورة الإعلان عن بعض المسائل المتعلقة بالتشغيل على لوحات ظاهرة داخل نطاق مبنى الفندق أهمها:

1. أسعار الغرف وقوائم الطعام المعتمدة بحيث يصير الإعلان عنها في كل من غرف النزلاء وصالات الطعام.
2. الإعلان بقسم الحجز الاستقبال عن وجود خزائن خاصة لحفظ المجوهرات والأشياء الثمينة لدرء المسؤولية عن الفندق في حالة سرقة أو فقد هذه المجوهرات عند احتفاظ النزلاء بها في غرفهم كما يتعين كتابة مثل هذا الإعلان على بطاقات التسجيل لتكون تحت نظر النزلاء أثناء تسجيل أسمائهم.
3. توجيه أنظار الأجانب إلى ضرورة تغيير العملات الأجنبية لدى فروع البنوك الموجودة بالفندق بالعملة المحلية عند سداد قيمة الفواتير المستحقة عليهم.

5) مراقبة الحوادث Controlling of Accidents

يعتمد نجاح برنامج مراقبة الحوادث داخل نطاق الفندق على مدى استعداد الإدارة وقبولها لمبدأ موضوع مراقبة الحوادث كأحد مشاكل عمليات التشغيل التي تستحق من العناية ما تستحقه باقي النواحي الإدارية والفنية الأخرى.

6) وثائق التأمين Insurance Documents

من أهم ما يجب أن تعني به إدارة الفنادق ضرورة إجراء التغطيات اللازمة ضد الأخطار المختلفة التي جرى العرف على التأمين ضدها، ومراعاة تطبيق قوانين التأمينات الاجتماعية.

ويمكن تلخيص أهم أنواع التأمينات فيما يلي:

1. التأمين ضد الحريق.
2. تأمين الإضرابات والشغف.
3. التأمين ضد السطو.
4. التأمين ضد المسؤولية المدنية.
5. التأمين ضد خيانة الأمانة.
6. التأمينات الاجتماعية.

1) التأمين ضد الحريق:

التأمين ضد الحريق هو عقد يتعهد بموجبه شركة التأمين بتعويض الأضرار عن الحريق خلال المدة المنصوص عليها بوثيقة التامين في حدود مبلغ التأمين مقابل رسم يدفعه المؤمن وقد جرت العادة على أن تتضمن الوثيقة التغطيات الآتية:

1. مبـاني الفنـدق في ذلـك التركيبـات الإضـافية والتليفونيـة والكهربائيـة والأدوات الصحية والآت تكيف الهواء والتبريد والمصاعد وتركيباتها.
2. جميع الأثاث والمهمات والمفروشات وأدوات التشغيل الموجودة أو التي يمكن أن توجد بغرف النوم والمطاعم والصالات والممرات والمخازن.
3. محتويات قسم المغاسل من موتورات وآلات غسيل وتجفيف وكي بما فيها من مفروشات وملبوسات مملوكة للفندق.
4. جميع الغلايات وكذلك العدد والآلات التابعة لها والملحقة بها وكذا على محتويات المطابخ من أفران بالكهرباء والغاز وكذا على الدواليب ومهمات وأدوات المطبخ والمائدة سواء أثناء الاستعمال أو التنظيف أو المحفوظة في الدواليب، وعلى وجه العموم جميع محتويات مطابخ الفندق بما في ذلك الأطعمة والمشروبات.
5. المأكولات والمشروبات الروحية سواءً كانت الثلاجات أو المحفوظة في مخازن الفندق.

2) التأمين ضد الاضطرابات والشغب:

يغطي هذا التأمين الخسائر والأضرار المادية التي تلحق الأشياء المؤمن عليها نتيجة حادث حريق أو انفجار يتأتى مباشرة عن طريق أشخاص يقومون بأعمال الشغب والاضطرابات المدنية أو اضطراب أو عن طريق عمال مشتركين في اضطرابات عملية أو أشخاص سيئي القصد يمارسون نشاطاً لحساب أو بتحريض هيئات سياسية.

3) التأمين ضد السطو:

هذا النوع من التأمين حوادث السرقة بالإكراه أي التي تحدث بالاعتداء على المكان أو الأمكنة الموضوعية بالوثيقة موضوع التأمين بكسر منافذ هد أو

التسلق إليها أو السرقة على أن التأمين يشتمل بإشارة أو استعمال السلاح. لذلك فإنه يجب النص في الوثيقة على ان التأمين يشتمل على ما يلي:

أ. التنفيذية وأوراق وطوابع التمغة والبريد الموجودة بأي خزينة من خزائن الفندق المخصصة لاستعمال الصرافين أو التي قد توجد في حوزتهم أثناء وجودهم أمام مكاتبتهم. كما أن تضمن الوثيقة أيضاً نقل من الفنادق إلى البنوك وبالعكس.

ب. أوراق النقد والمجوهرات والأشياء الأخرى الموجودة أو التي يمكن أن توجد بأي خزينة أو الخزائن المخصصة لوضع أمانات النزلاء.

4) التأمينات ضد المسؤولية المدنية:

تغطي هذه الوثيقة في حدود الشروط والاستثناءات الواردة بها مسؤولية المؤمن له المدنية عما وقد يلحق الغير من أضراء الغير من أضرار مادية أو جسمانية نتيجة خطأ من جانب المؤمن له بدون تعمد منه، على أن يشمل التأمين موظفي وعمال الفندق.

وهذا كما يجب تحديد الحد الأقصى لمسؤولية شركات التأمين عن كل حادث جسماني أو مادي بالنسبة للشخص الواحد وكذا بالنسبة للكارثة مهما بلغ الأشخاص وذلك أثناء وجودة بالفندق أو سبب استعمالهم المصاعد الكهربائية.

5) التأمين ضد خيانة الأمانة:

تغطي هذه الوثيقة كافة الأخطار التي يتعرض لها الفندق نتيجة اختلاس أو تبديد أو عجز في العهدة المسلمة لموظفي الفندق وذلك في حدود المبالغ المؤمن عليها طرق كل منهم.

6) التأمينات الاجتماعية:

أصبحت التأمينات الاجتماعية دعامة قوية من دعائم المجتمع كما أصبحت ضرورة اقتصادية بقدر ما هي اجتماعية، إذا تعمل على أن تضمن للعاملين في عمالتهم وكمال صحتهم ما يكفل تأمينهم على مستقبلهم عند تقاعدهم أو عجزهم أو مرضهم أو تعطلهم وكذا مستقبل أسرهم بعد وفاتهم وهي أربعة أنواع:

أولاً: تأمين إصابات العمل:

المقصود بإصابة العمل هي الإصابة بأحد الأمراض المهنية أو الإصابة نتيجة حادث أثناء تأدية أو بسببه ويعتبر في حكم ذات كل حادث يقع للمؤمن عليه خلال فترة ذهابه لمباشرة عمله أو عودته منه وللمصايف الحق في العلاج إلى أن يشفى من أصابته أو يثبت عجزه وتتحمل الهيئة جميع نفقات العلاج الطبي بما فيه لإقامة بالمستشفى وإجراء العمليات الجراحية وصرف الأدوية اللازمة لذلك العلاج.

ثانياً: التأمين ضد البطالة:

اهتمت الدولة بعلاج المشاكل الناجمة عن البطالة بإجراءات تتسم بالطابع التعاوني فوضعت البرامج التي تكلف القضاء عليها وعلاج أسبابها كما قررت تأمين العامل ضد أخطارها، ومع ذلك فالتأمين ضد البطالة ليس برنامجاً عاماً يرعه العاطلين، ولكن مزاياه تؤدي للعمال الذين استثمروا خاضعين للتأمين فترة معينة قبل تطلعهم ويشرط أن يكون المتعطل قادراً على العمل وراغباً فيه وجاداً في البحث عنه.

ثالثاً: تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة:

يستحق معاش الشيخوخة عند بلوغ المؤمن عليه سن الستين كما يستحق هذا المعاش في حالة وفاة المؤمن عليه أو عجزه كاملاً وذلك بشرط أن يكون

اشتراكه في هذا التأمين لمدة 240 شهراً بسبب بلوغ سن الستين وإذا كان انتهاء الخدمة وإحالته إلى التقاعد فيستحق المؤمن عليه المعايش متى بلغت مدى اشتراكه 180 شهراً على الأقل. وتتكون قيمة الاشتراكات الشهرية من 14٪ من إجمالي الأجور والمتبرعات على الأقل. وتتكون قيمة الاشتراكات الشهرية من 14٪ من إجمالي الأجور والمتبرعات يتحملها صاحب العمل، كما يتحصل العامل 8٪ من إجمالي أجره.

رابعاً: التأمين الصحي:

تعتبر الرعاية الطبية وحماية العمال من أولى المسائل التي تستهدفها نظم التأمينات الاجتماعية الشاملة لعلاقتها المباشرة بالإنتاج القومي وحماية القرى العاملة وفي معظم البلدان تستقطع مبالغ التأمين الصحي من رواتب العمال والموظفين وترسل إلى دائرة الضمان الاجتماعي حيث يوجد دفتر خاص لكل عامل يحصل عليه، ويستفاد منه في حالة حدوث أيه حالة أثناء العمل....

☒ نائب مدير الفندق Assistant General Manager

الصفات الشخصية:

هي الصفات المطلوبة نفسها في شاغل وظيفة مدير الفندق.

الواجبات والمسؤوليات:

- يتعاون مع المدير الذي يفوض له بعض سلطاته ومسؤولياته وبعض أقسام الفندق وقد يكون هو المسؤول عن إدارات الأفراد كما في اليونان وايرلندة.
- يقوم مقام المدير في جميع اختصاصاته عند غيابه أو أي مانع يمنعه.
- سلطة نائب المدير تمتد إلى جميع أقسام الفندق وحسب الثقة التي يمنحه إياها المدير.

☒ **مساعدو المدير العام:**

هناك ثلاث وحدات ذات طابع استشاري، وخصصت لمساعدة المدير العام دون غيره، واتصالها معه بطريقة مباشرة، دونما اتصال بداخل التنظيم، وهذه الوحدات هي السكرتارية، والأمن، والعلاقات العامة. ونفصلها على النحو التالي:

(1) السكرتارية:

تعمل وحدة السكرتارية على معاونة المدير العام فيما يتعلق بنشاطاته الخاصة من ناحية تنظيم مواعيده (الأجندة) وترتيب الزيارات، والقيام بأعمال البريد (الوارد والصادر)، وأعمال المراسلات، وحفظ المستندات، وأعمال الاتصالات الهاتفية والبرقية، ودراسة الموضوعات التي تكلف بها.

لذلك يجب أن يتصف العاملون بهذه الوحدة بالأمانة والمحافظة على الأسرار، وللباقة وحسن التصرف خاصة مع الزائرين، وقوة الذاكرة والملاحظة، والثقافة، والعلم، وحسن المظهر، وإتقان العمل في نواحي السكرتارية مع إتقان لغة أو أكثر من اللغات الأجنبية وإتقان الحاسوب والانترنيت.

(2) الأمن:

يؤم المنظمة الفندقية شخصيات من جنسيات مختلفة، ولأغراض متباينة منها السياحة أو الأعمال، و/أو غيرها، وكلهم ينشدون السكينة والطمأنينة والثقة، أي الأمن. وعليه. فهناك ضرورة لوجود وحدة يطلق عليها وحدة الأمن، وتتبع المدير العام مباشرةً

وتتولى وحدة الأمن إعداد خطط الدفاع المدني للفندق، ومقاومة الحريق، والأمن الصناعي، وأمن المعدات والأدوات، وأمن النزلاء الضيوف. لذلك يتم وضع هذه الخطط على مخططات للمنظمة الفندقية، بحيث لا يترك فيها جزءاً دونما وجود الأمن.

ولقد اعتادت المنظمات الفندقية على الاستعانة ببعض رجال الشرطة السابقين للإشراف والقيام بمهام الأمن، ويتوقف حجم القوى البشرية في وحدة الأمن على حجم المنظمة الفندقية، وتعمل هذه القوى البشرية الأمنية بنظام الورديات طوال الأربع والعشرون الساعة.

ويجب أن يتوفر في موظفي الأمن اللياقة البدنية، وقدر كاف من الثقافة، والخبرة في فعاليات المن والسلامة، وإجادة الإسعافات الأولية، والدقة وحب النظام، ومعرفة بالتشريعات والقوانين الخاصة بالأمن.

(3) العلاقات العامة:

تنهض هذه الوحدة لمساعدة للمدير العام، على استمرارية الصورة الجيدة للمنظمة الفندقية، بديمومة الاتصالات مع الجمهور الداخلي (العاملين). والجمهور الخارجي(الضيوف). وسنأتي لهذه الوحدة في فصل مستقل.

☒ مساعد مدير الفندق لشؤون الغرف:

من ناحية الصفات الواجب توافرها في شخصية مساعد مدير الفندق يجب أن تكون نفس الصفات المتوافرة في مدير الفندق أما من ناحية الواجبات الملقاة على عاتقه فيمكن تلخيصها كالآتي:

أ. الإشراف التام على جميع الأعمال التابعة لشؤون الغرف من وقت دخول النزل إلى الفندق لحين مغادرته.

ب. الأقسام التابعة لمساعد مدير الفندق لشؤون الغرف هي المكتب الأمامي بأقسامه المختلفة (الحجز، الاستقبال، الاستعلامات، أمانة الصندوق) وكذلك خدمة الطوابق(Room Service) وخدمة الغرف من حيث النظافة والتنظيم أي تهيأة الغرف، وإعدادها بشكل جيد لكي يرضى النزيل

في داخل غرفته وبالتالي تقديم أفضل وأحسن الخدمات المتيسرة في داخل غرفته.

ج. من الأعمال المهمة الأخرى هي القيام بعملية التنسيق بين الأقسام التابعة لمساعدة مدير الفندق لشؤون الغرف والأقسام الأخرى الموجودة في داخل الفندق حتى تستطيع الإدارة الفندقية إشباع رغبات النزيل.

☒ مساعد مدير الفندق لشؤون الأطعمة والمشروبات:

يتوقف نجاح تشغيل قسم الأطعمة والمشروبات على عدة عوامل، ما يتصل بتصميم المطاعم والبارات وتأثيثها وتنسيقها الداخلي وإعداد المطبخ وتزويده بالمعدات طبقاً للأصول الفنية، ومنها بالنواحي الإدارية والفنية مثل فن الخدمة وإعداد قوائم الطعام وسياسة شراء المواد الخام وتخزينها وتحضيرها وطرق الرقابة على المبيعات وتكلفتها.

وتختلف التنظيمات الإدارية لأقسام الأطعمة والمشروبات باختلاف حجم عمليات التشغيل، ففي الفنادق الكبيرة والمتوسطة الحجم تقع مسؤولية الإشراف الكامل على عمليات التشغيل على عاتق مساعد مدير الأطعمة والمشروبات أما في الفنادق الصغيرة فيتولى مدير الفندق القيام بهذه المهام. ويعتبر مدير قسم الأطعمة والمشروبات مسؤولاً عن تنسيق العمل بين الأقسام المختلفة كالمطبخ وقسم الخدمة وصالات الطعام وقسم الحفلات والبارات والمخازن ومناطق غسيل الأواني وأدوات المائدة وتلميع الفضة.

كما يعتبر مسؤولاً أيضاً عن وضع الميزانيات التقديرية وتنفيذ السياسة العامة للفندق بالنسبة لعمليات الشراء وسياسة التخزين ووضع قوائم الطعام وعمليات التحضير إلى غير ذلك من النواحي الفنية والإدارية التي تتطلب الكثير من الخبرات في هذا المجال.

ومن أهم واجباته مراقبة نتائج التشغيل وعمليات الإنتاج في مراحلها المختلفة واكتشاف الأخطاء وعلاجها لضمان نجاح عمليات التشغيل.

أسئلة الفصل الثالث

السؤال الأول: أجب عن الأسئلة التالية:

1. ما المقصود بتصميم الهيكل التنظيمي للفندق.
2. اذكر أهم مبادئ التنظيم.
3. ما هي معايير للهيكل التنظيمي الفعال؟
4. عرّف الهيكل التنظيمي للفندق.
5. عرف الخارطة التنظيمية للفندق.
6. العوامل التي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي للفندق.
7. عرف المركزية واللامركزية في الإدارة.
8. ما هي صفات مدير الفندق.
9. اذكر أهم أعمال المدير الفندقي.
10. ما هي المهارات التي يجب توافرها في المدير الناجح.
11. ما علاقة المدير بالنزلاء في الفندق.
12. ابحث في القدرات الخاصة للمدير الجيد.
13. اذكر أنواع التأمينات.
14. ماذا يتضمن التأمين ضد الحريق من الوثائق؟
15. ما هي أنواع التأمينات الاجتماعية.
16. ما هي أهم الواجبات التي يتعين على إدارة الفندق مراعاتها
17. وضح ما المقصود بـ:

    أ. تأمين إصابات العمل.
    ب. تأمين ضد البطالة.
    ج. تأمين الشيخوخة والوفاة والعجز.
    د. التأمين الصحي.

18. ما هي الواجبات والمسؤوليات لنائب مدير الفندق.
19. هناك ثلاث وحدات ذات طابع استشاري، وخصصت لمساعدة المدير العام دون غيره، اذكر هذه الوحدات.

20. ما هي الصفات الواجب توافرها في شخصية مساعد مدير الفندق.

السؤال الثاني: اجب /بصح / أو خطأ/ مع التعليل للخطأ بشكل موجز في العبارات الآتية:

1. تتبع إدارة الفنادق في العالم إحدى الطريقتين من طرق الإدارة، الأولى الطريقة السويسرية (الأوروبية) والثانية الطريقة الأمريكية.
2. المركزية هي حصر الصلاحيات والأوامر الإدارية والفنية في جهة معينة واحدة.
3. إن صناعة الفنادق تعتمد على العنصر البشري فقط.
4. يقصد بالمهارات فنية: القدرة على استخدام الأدوات والإجراءات والأساليب في مجالات التخصص والعمل الفني.

السؤال الثالث: اختر الإجابات الصحيحة من العبارات الآتية:

1. إن التنظيم كوظيفة يقوم بتنظيم أركان أساسية داخل المنظمة "Organizational" هي:

أ. العمل WORK.
ب. الأفراد كسلوك بشري في موقف العمل INDIVIDUALS.
ج. الأنظمة SYSTEMS.
د. كل مما سبق.
ه. لا شيء مما سبق.

2. فالمدير العام في الطريقة الأمريكية:

أ. يرسم السياسة العريضة للفندق.
ب. مسؤول عن الخسارة والربح.
ج. يترك جميع التفضيلات لمديري الإدارات المختلفة في حدود السياسة العامة التي سبق رسمها.
د. كل مما سبق.
ه. لا شيء مما سبق.

3. من العوامل الخارجية التي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي للفندق:

أ. طبيعة النظام الاقتصادي.
ب. السياسة الاقتصادية للدولة.
ج. كل مما سبق.
د. لا شيء مما سبق.

4. من العوامل الداخلية التي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي للفندق:

أ. طبيعة عمل الفندق.
ب. موقع وحجم بناية الفندق.
ج. نوعية ودرجة الفندق.
د. رأس المال المستثمر والكادر الإداري.
ه. كل مما سبق.
و. لا شيء مما سبق.

5. ومن أهم أعمال المدير الفندقي:

أ. تحقيق الأهداف من خلال الآخرين.
ب. التوازن بين الأهداف والحاجات والإمكانات.
ج. التأكد من أن عمل تابعية ومرؤوسيه قد تم بفاعلية وكفاءة.
د. كل مما سبق.
ه. لا شيء مما سبق.

6. تتبع إدارة الفنادق السويسرية:

أ. طريقة مركزية.
ب. طريقة لا مركزية.
ج. كل مما سبق.
د. لا شيء مما سبق.

7. تشغيل الموظفين في الطريقة الأمريكية يتم عن طريق:

أ. المدير.
ب. إدارة المستخدمين.
ج. كل مما سبق.
د. لا شيء مما سبق.

8. يتوقف نجاح مدير الفندق على مدى تفهمه:

أ. للمبادئ الأساسية المتعلقة بعلاقة الضيف مع الفندق.
ب. بالمهارات الإدارية دون الفكرية.
ج. بالمستويات الإدارية التنفيذية فقط.
د. على مرؤوسيه فقط.

9. مساعدو المدير العام يتضمن:

أ. السكرتارية.
ب. الأمن.
ج. العلاقات العامة.
د. كل مما سبق.

الفصل الرابع

وصف لوظائف الأقسام الفندقية

الفصل الرابع

وصف لوظائف الأقسام الفندقية

المبحث الأول: وظائف إدارة الإعمال الفندقية

تؤدي الإدارة الفندقية دوراً كبيراً في نجاح الفندق، وكما يقول خبراء الفندقية أن التنظيم الجيد للفندق يكمن في أن كل عمل يؤدي على الوجه الأكمل وبدون تقصير من العاملين مع حزم الإدارة ومراقبتها لكل شيء وتحفيز العاملين على الإجادة والتحسين المستمر للخدمات. وقد تم التمييز بين وظائف الإدارة (الفندق) وتقسيم الوظائف والأعمال في الفندق إلى قسمين رئيسين ويتبعهما أقسام فرعية (دوائر). وهذه الوظائف ليست موجودة بالضرورة في جميع الفنادق، بل تختلف من فندق لآخر حسب درجة الفندق وسمعته، كما أنه يجري أحياناً دمج أكثر من وظيفة من هذه الوظائف تحت قسم واحد.

أخذت الإدارات الفندقية تنمو وتتوسع وتتطور وتتعقد تبعاً للخدمات التي يقدمها الفندق. إذ نشاهد اليوم وجود أكثر من ثمانية إدارات وأقسام فندقية داخل الفندق الحديث الواحد مختلفة ومتخصصة تخصصاً دقيقاً تعمل من أجل هدف واحد وهو تلبية رغبات الضيوف.

هذا ويتوقف نجاح الفندق وكسبه السمعة الجيد على اهتمامه الملحوظ بالنزيل والمتردد وتقديم كافة الخدمات الممكنة على مستوى مرتفع لأن محور الخدمة الفندقية يدور حول النزيل والعميل الذي على حق دائماً.

فقد تكون مسؤولية الأقسام مستقلة كما في أوروبا ويجري التعاون والتنسيق بين هذه الأقسام تحت إشراف المدير، أما في النظام الإنكليزي والأمريكي يتكون من كل طابق نظام، ويتم تنسيق العمل والتعاون ضمن كل طابق على حدة تحت إشراف المسؤول عن هذا الطابق، وقد يكون هناك عدة مديرين يتبعون المدير العام، يمكن عموماً تقسيم الفندق إلى عدة أقسام فرعية تتبع قسميت رئيسيين

(القسم الإنتاجي والقسم المساعد) أو إلى الأقسام التشغيلية والأقسام المساعدة، وقد سميت بالأقسام التشغيلية أو الإنتاجية لأنها:

أ. يحصل الفندق على إيراداته منها (بيع الغرف – اللوندري – الهاتف – الإنترنت – مكتب رجال الأعمال – صالات الحفلات..).

ب. على اتصال وعلاقة دائمة بالنزلاء.

أما الأقسام المساعدة فسميت بهذا الاسم أو الواجهة الخلفية لأنها غير منتجة ولا تحقق إيراداً كما أنها ليست على اتصال بالنزلاء، وكل هذا لا يعني أنها أقل أهمية من الأقسام التشغيلية، بل لا يمكن لأحدهما أن يعمل دون الآخر، بل وحسب أسلوب النظم فإنهما يتفاعلان ويتكاملان لتقديم أفضل خدمة للزبائن وكل خطأ أو تقصير في أحدهما أو أي قسم من أقسام الفندق سيعود بالضرر على الفندق كله.

أولاً: الأقسام التشغيلية:

وتقسم إلى قسمين رئيسيين منتجين وهما:

1. قسم المكاتب الأمامية (قسم الاستقبال):

حيث المكاتب الأمامية Fornt office يلعب الانطباع الأول لدى الضيوف، دوراً عظيم الأهمية، في مدى قبول المنتج الذي سوف يقدم لهم، كما أنه يحدد مدى الاتساق بين ما تم رسمه في أذهانهم عن الفندق، وبين ما هو موجود على المستوى الواقعي.

وسمي بالمكاتب الأمامية لكونه في مواجهة الفندق وهو المسؤول عن التعامل مع الزبائن منذ دخولهم وحتى مغادرتهم، حيث ستكون هذه الوحدة هي همزة الوصل بالوحدات الأخرى التي يتلقى منها الضيوف إشباع، كما أنه يُعدُّ القسم الأكثر أهمية من حيث الإيرادات والربحية.

وعليه، تحرص منظمات الضيافة على الظهور بصورة مشرقة، جذابة، مشرفة، وتحقيق ما يسر الضيوف من مجرد الإطلالة الأولى، كما أنها تنأى بنفسها عن خطأ آخر الأحداث، الذي قد يتوفر لهؤلاء الضيوف، نظراً لأن آخر نشاط ضيافي يتلقونه من المنظمة الفندقية، سيكون من هذه الوحدة.

تعريف المكاتب الأمامية:

هي الوحدة التي تقوم باستقبال وتسكين ومداومة الاتصال بالضيوف، لتوفير الرفاهية خلال إقامتهم بالمنظمة الفندقية وحتى توديعهم عند المغادرة.

اهداف المكاتب الأمامية:

تحاول وحدة المكاتب الأمامية بإدارة الفندق، الوصول إلى مجموعة الغايات. حددت لها من قبل إدارة الفندقة – مع توفير الكفاءة، ويمكن إيضاح ذلك فيما يلي:

(1) الهدف العام:

المساهمة في تحقيق الإقامة والإعاشة المتازة للضيوف من لحظة وصولهم، وحتى لحظة مغادرتهم للفندق.

(2) الأهداف الفرعية:

لكي تتمكن وحدة المكاتب الأمامية من تحقيق مساهمتها، لا بد من تجزئة الهدف العام إلى مجموعة من الأهداف الفرعية، على النحو التالي:

1. توفير الانطباع الجيد من خلال الاستقبال.
2. تسكين الضيوف من خلال العرض الجذاب والإقناع.
3. المحافظة على الأمتعة وممتلكات الضيوف وودائعهم.
4. الاتصال المستمر طوال فترة إقامة الضيوف(النزيل).

5. توديع الضيوف بصورة تتلافى كل المشكلات التي تكون قد حدثت أثناء الإقامة.

مسؤوليات المكاتب الأمامية:

تحتاج وحدة المكاتب الأمامية إلى نشاطات متعددة، تتبلور في مجموعة من المهام والواجبات تمثل المسؤوليات التي تقع على عاتقها، ويمكن تمثيلها فيما يلي:

(1) الاتصال الجيد مع الضيوف قبل أن يصلوا للإدارة الفندق عن طريق عمليات الحجز.

(2) التأكد من حسن إعداد وتهيئة الغرف/ الأجنحة قبل وصول الضيوف.

(3) الاستقبال الممتاز للضيوف لتوفير الانطباع الرائع الأولى.

(4) تسكين الضيوف بطريقة ميسرة ومقنعة.

(5) الاتصال المستمر مع الضيوف لتحقيق وتلبية رغباتهم.

(6) تلقي شكاوي الضيوف، والعمل على إزالة أسبابها، بالتنسيق مع وحدات المنظمة الفندقية، ومع المدير العام.

(7) تلقي الحجوزات من الضيوف وفق لائحة المنظمة الفندقية – منظمة الضيافة.

(8) التأكد من المستندات الموجودة مع الضيوف، وفقاً لما تقتضيه القوانين والأنظمة.

(9) امساك الدفاتر والسجلات المطلوبة للأداء، مع القيام بكل الأعمال المكتبية لمواكبة لذلك.

(10) المحافظة على أمانات الضيوف.

(11) تحصيل مستحقات إدارة الفندق، نظير كافة النشاطات التي قدمت لهم أثناء الإقامة.

(12) التوديع الممتاز لضيوف المنظمة عند المغادرة – نيابة عن المنظمة ككل.

موقع وحدة المكاتب الأمامية:

توجد وحدة المكاتب الأمامية بأقسامها الفرعية، في مكان يختار بدقة وعناية بالغين، من البهو الرئيسي لمنظمة الضيافة، بحيث تسهل رؤيته من قبل الضيوف.

وتتوقف المساحة المخصصة لوحدة المكاتب الأمامية في الإدارة الفندقية – منظمة الضيافة – على عدد الغرف/ الجنحة الموجودة بالمنظمة، وعلى عدد الضيوف المحتمل تواجدهم في وقت واحد أمام موظفي تسجيل الغرف، وتعدد الخدمات التي تقدمها المكاتب، وعدد الموظفين العاملين، والأدوات والمعدات المستخدمة في الأداء.

بهو الفندق الرئيسي The Lobby:

يعتبر واجهة الفندق التي تعكس جمال التصميم ودقة الذوق والفن الهندسي المعماري والديكورات الراقية.

ويصمم البهو الرئيسي للفندق كمكان للانتظار والاستمتاع بالهدوء كما يوجد به بار لخدمة المشروبات ومكتبة ومحلات لبيع الهدايا التذكارية والبازارات وفرع لبنك ومكتب لحجز تذاكر طيران وسكك حديدية وفروع لشركات سياحية ويلحق به مراكز تجارية مثل محلات لبيع الجوهرات وطبق والمنسوجات والأحذية والتحف وخلافه.

كما يوجد به بار يقدم جميع أنواع المشروبات والكوكتيلات مع وجود ثلاجة عرض للساندوتيشات والأيس كريم والجاتوهات والتورت وبعض المخبوزات وطبق اليوم وعربات بها ماكينات لعمل المحمصات والفيشار.

■ الاصطلاحات المستخدمة بالمكاتب الأمامية:

اصطلاحات تستخدم في العمل بالمكتب الأمامي ولا بد للعاملين معرفة ما تعنيه:

Receptionist	موظف الاستقبال – مستقبل
Walk- ins	نزلاء دون حجز سابق
Single room	غرفة مفردة لشخص واحد بسرير واحد
D0uble room	غرفة مزدوجة لشخصين بسريرين
Triple room	غرفة ثلاثية بثلاث أسرة
Extra bed	سرير إضافي
Suite	جناح مكون من غرفة أو أكثر للنوم ملحق بها صالون
Room rate	إيجار الغرفة
Complimentary room	غرفة مجانية ضيافة دون أجر
Check in	فاتورة النزل أو الضيف عند دخوله الفندق والوصول
Check out	غلق الفاتورة بالحساب النهائي عند المغادرة
Vacant room	غرفة خالية
Occupied room	غرفة مشغولة
Out of order room	غرفة غير صالحة للإشغال (للضيافة)
Very important person (V.I.P)	شخص هام جداً
Welcome drink	مشروب ترحيب عند الوصول
Registration card	استمارة التسجيل
Arrival	وصول
Departure	مغادرة

Room clerk	كاتب الغرف
Mail clerk	كاتب البريد
Safe deposit box	خزانة الأمانة
Deposits payment	المقدم المدفوع
Information disk	مكتب الاستعلامات
Information's	موظف الاستعلامات
Front office cashier	صراف المكتب الأمامي
Night auditor	المراجع الليلي
Logbook	سجل الضيوف
Vouchers	أوامر الحجز
Reservation	الحجز
Reservationists	موظف الحجز
Reservation slip	نموذج الحجز
Computerized reservation system	نظام الحجز الإليكتروني

❖ **تعاريف بعض المصطلحات الخاصة بقسم المكاتب الأمامية:**

- Bell Captain: هو الشخص المسؤول عن قسم خدمة الاستقبال (Bell Service Department).
- Bell Man: هو الشخص الذي يساعد الضيوف في حمل الحقائب ويرشدهم لمكان غرفتهم.
- Door Man: هو الشخص الذي يقف أمام مدخل الفندق لمساعدة الضيوف في الدخول والخروج للفندق.
- VIPs: وتعني Very Important Person الشخص المهم جداً.
- Over Book: آخذ حجز للضيوف أكثر من الغرف الموجودة.

- Lobby: هو بهو واسع لاستقبال النزلاء في الفنادق ومن خلاله يمكن الدخول إلى المحلات والبارات والمطاعم وبعض الخدمات الأخرى للضيوف. ويختلف نظام وتصميم الديكورات من فندق لأخر.
- Reservation: وهي عبارة عن ترتيب لحجز بعض الأشياء مثل الغرفة – أو منضدة.
- Room Clerk: هو الموظف الذي يسجل ويحدد للضيوف الغرف الخاصة بهم.
- Back Of The House: الإدارات التي تعمل وتقدم خدمات للضيوف ولكن تعمل بحيث لا يراها الضيف مثل المطبخ واللون دري والهندسة....
- Front Of The House: الإدارات التي تعمل وتقدم خدمات ويمكن أن يراها الضيف مثل المكاتب الأمامية – المطاعم....
- Booking: الحجز.
- Check In: وقت دخول الضيوف للفندق.
- Check Out: وقت مغادرة الضيوف من الفندق.
- Front Desk: مكان في اللوبي يتعامل معه الضيف في حالة الاستفسار أو الحجز ويه المفاتيح وخطابات النزلاء.
- Key Door: خانات موجودة في قسم الاستقبال لوضع مفاتيح الضيوف عندما يكونوا خارج الفندق.
- Message Box: خانات توجد في المكاتب الأمامية في الخلف لوضع الرسائل الخاصة بالضيوف وترتب حسب أرقام الغرفة.
- Single: عبارة عن غرفة لشخص واحد.
- Suite: مجموعة من الغرف العديدة وتستخدم " كجناح".

ويتفرع عن إدارة هذا القسم عدة دوائر أو مكاتب هي:

- **قسم الاستقبال Reception:**

مهمة هذا القسم يقوم باستقبال الضيوف بالابتسامة ويرحب بهم وعمل اللازم نحو الإقامة وكذلك تنظيم الخدمة الخاصة بهم وتحديد الغرف لهم وكذلك يقوم باستلام البريد والتلغراف والتلكس الخاص بالضيوف والحجز طلباتهم وتسليمهم مفاتيح الغرف، كما أنه مسؤول عن فتح حساب باسم النزيل في لوحة إعلان الغرف وتعد من الأقسام المهمة لأنها تعطي الانطباع الأول للعملاء عن الفندق وخدمة.

- عمل ومواصفات موظف الاستقبال:

أ. التأكد من وجود جميع الأدوات التي تستلزم القسم مثل الأقلام – الأوراق.....الخ.

ب. العمل على نظافة القسم والدراية الكاملة بكيفية كتابة التقارير المطلوبة وترتيبها والمعرفة التامة بالرسائل.

ج. ومعرفة جميع الاصطلاحات الفندقية الدولية، الهيئة أو الوضع (الوقوف).

د. عدم تناول الأطعمة والمشروبات وعدم التدخين أثناء العمل.

ه. التحدث بطريقة مهذبة والحضور في مواعيد العمل والانتباه عندما يتحدث الضيف وعدم تركه إلا بعد الاستئذان منه، وعدم استخدام الأماكن الغير مسموح بها.

و. يقوم المستقبل باستقبال الضيوف وملء استمارات التسجيل لهم Registration form وبه البيانات التالية: (الاسم والمهنة والجنسية ورقم جوز السفر وتاريخ وجهة صدروه وتاريخ الوصول والمغادرة)

ز. سحب جوازات سفر الأجانب لعمل الإجراءات الخاصة في مكتب تسجيل الأجانب.

ح. تحديد نوع ورقم الغرفة المطلوبة بإعطاء الضيف بطاقة تحمل رقم الغرفة وكما يلي:

نموذج لبطاقة الغرفة من الغلاف:

Room NO,	**رقم الغرفة**
Person NO	عدد الأشخاص
Arrival	تاريخ ميعاد الوصول
Depature	يوم المغادرة
Meals	نوع الوجبات

وتحدد نوع الواجبات كما يلي:

Bed and Breaks fast	بالإفطار فقط
Half board	نصف إقامة (فطار+غذاء أو عشاء)
Full board	إقامة كاملة (فطار+غذاء+عشاء)

يعمل الاستقبال على مدار الأربع والعشرين ساعة، وينظم العمل خلال ثلاث ورديات: الصباحية، والمسائية، والليلية، تقوم كل وردية بذات النشاطات، مع إجراءات التسليم والتسلم من وردية لأخرى.

ولقد حققت القوانين واللوائح مجموعة من الدفاتر يجب امسكها في وحدة الاستقبال، حتى يتم استيفاء البيانات المطلوبة للدولة من الناحية الأمنية، والناحية الضرائبية، وأيضاً للمنظمة الفندقية من الناحية المحاسبية والإحصائية والتجارية.

وتتمثل هذه الدفاتر في:دفتر الحجز، ودفتر قيد النزلاء، ودفتر رسم الإقامة، ودفتر تسجيل الجنسيات، ودفتر قائمة السوداء، ودفتر البريد الوارد، ودفتر البريد الصادر، ودفتر الشرطة.

- دفتر الشرطة: هو دفتر مطابق لنموذج تعتمده وزارة الداخلية وتختم كل صفحة بالخاتم الرسمي ويتم تسجيل بيانات النزلاء ويرسل يومياً إلى قسم الشرطة التابعة للدائرة التي يقع فيها الفندق وبيانات صفحاته كما يلي:

نموذج صفحة من دفتر الشرطة:

مسلسل	الاسم	الجنسية	محل الإقامة	الجهة القادم منها	ميناء الدخول	تاريخ الوصول	تاريخ المغادرة	الجهة القاصد إليها	رقم جواز السفر

- دفتر القائمة السوداء: ويدون فيه أسماء النزلاء الذي سبق لهم ارتكاب أخطاء تمس سمعة البلد أو سمعة الفندق الأدبية والمادية كالأفراد المشاغبين أو مدمني الخمر أو الهروب من دفع الحساب أو من يبحث عنهم البوليس.
- دفتر قيد النزلاء: عبارة عن سجل كبير مطبوع يخصص لقيد الوصول والمغادرة يوماً بيوم صفحاته مزدوجة يسر ويمنى تحملان تاريخاً واحداً تخصص الصفحة اليسرى لقيد الوافدين من واقع استمارات الوصول كما يلي:

- أرقام الغرف.
- أسماء النزلاء والجنسية.
- سعر الغرفة.
- قيمة الضرائب.

- والصفحة اليمنى تخصص لقيد المغادرة من واقع بطاقاتهم.

- دفتر الجنسيات: يوضع بيان تفصيلي عن الجنسيات التي تنزل بالفندق لعمل إحصائيات خاصة بالسائحين لإمكان التخطيط للدعاية السياحية بوزارة السياحة.
- دفتر المراسلات: وذلك لإثبات التعاملات الصادرة منها والواردة.
- وهناك دفاتر عديدة تستخدم بقسم الاستقبال مثل دفتر تسجيل الجوازات، ودفتر الرسم البياني للغرف ودفتر للأشياء المفقودة والتي يعثر عليها ودفتر إحصائية الغرف ودفتر لقيد الشيكات السياحية.

علاقة قسم الاستقبال بأقسام الفندق الأخرى: وخاصة بقسم الاستعلامات – قسم التليفون – بقسمي المطبخ والمطعم – قسم خزينة النزلاء – قسم الهندسة والصيانة.

- **قسم الاستعلامات:**

ويختص بالرد على استفسارات وأسئلة الضيوف النزلاء بالفندق وتتمثل مهامه في:

- تزويد النزلاء بالمعلومات عن ملاهي المدينة والأجور فيها، والمتاحف بأنواعها والأماكن الأثرية، والمعالم السياحية والرئيسية للمدينة،
- وكذلك التعريف بالمناطق السياحية والمسافات إليها وتقديم المعلومات للغرباء من غير النزلاء.
- كما أنه معني بالتعريف بالفندق وبالخدمات التي يقدمها بالتعاون مع الاستقبال.
- تسهيل خدمات رجال الأعمال، الاهتمام بالشخصيات الهامة والضيوف المترددين على الفندق،
- التعاون مع باقي أقسام الفندق لتقديم أفضل خدمة ممكنة لضيوف الفندق،
- الكشف الدوري على لوحة الفندق،

- تقديم كافة الخدمات التي يرغبها الضيوف مثل حجز المسارح والسينمات وأماكن اللهو وتذاكر الطيران والبواخر،
- إحضار وتوزيع الصحف والمجلات من الجنسيات المختلفة وباللغات الدولية،
- استلام وتوزيع البريد من رسائل وبرقيات وتلكس وفاكس وطرود وحفظها في خانة الغرفة بلوحة المفاتيح أو إرسالها إلى الغرفة أو إلى عنوان الضيف.
- العناية بممتلكات الضيوف.

■ ولا بد أن يتوافر لدى قسم الاستعلامات ما يلي:

- مطبوعات وكتب عن الفندق ومراكز الخدمة به.
- خرائط للبلد وتقديمها للضيوف عند الطلب.
- مطبوعات ومنشورات عن الخدمات الموجودة بالوطن.
- دفتر يسجل فيه الخدمات التي يطلبها الضيوف ويسجل به رقم الغرف باسم الضيف ونوع الخدمة المطلوبة.

■ الخدمات المتعاونة:

ويمكن تحديد الخدمات المعاونة في المنظمة الفندقية الضيافة فيما يلي:

(1) السعاة:

وهو الأفراد الذين يقومون بعمليات المناولة بين الوحدات سواءً الأساسية أو الفرعية، تيسيراً للأداء أو ما يطلب منهم من نشاطات أخرى تساهم في وصول المنظمة إلى أهدافها.

1.1 سعاة الداخل:

وهو الأفراد الذين يقومون بنشاطاتهم داخل المنظمة الفندقية وهم:سعاة المدخل، وسعادة المكاتب، وسعاة الاستعلامات، وعمال المصاعد، وسعة دورات مياه الرجال، وسعاة المراسلة.

1.2 سعاة الخارج:

وهو الأفراد الذين يحققون وصل المنظمة الفندقية بالمنظمات الأخرى، أو بالأفراد، وغيرهم، ويندرج تحتهم السعاة تستخدمهم قسم الاستعلامات في تحقيق رغبات الضيوف مثل شراء حاجاتهم، أو حجز بطاقات لهم في المسارح والسينما وما إلى ذلك.

(2) الحارسة:

وهي العاملة التي تقوم على حراسة دورات مياه السيدات وتحرص على استمرارية نظافتها، كما تعين عاملة أيضاً لحراسة معاطف أو فراء السيدات عند دخولهم للملاهي الليلية، أو قاعات الاجتماعات والمؤتمرات.

(3) الحمالون Porters- Bell man:

وهو الأفراد المناط بهم حمل الأمتعة لضيوف من مدخل المنظمة الفندقية حتى أماكن إقامتهم (غرف/ أجنحة).

(4) بواب الفندق Door man

يقوم بما يلي:

- تنظيم وترتيب حركة النقل ووسائله أمام باب الفندق.

- توجيه النزلاء القادمين بسيارتهم أو أتوبيسات السياحة إلى موقف الفندق.
- القيام بالترحيب بالضيوف عند وصولهم وفتح باب وسيلة النقل والتحية وتوجيههم إلى قسم الاستقبال أو المكان المراد الوصول إليه.
- معاونة الحمالين في أخذ وضع أمتعة الضيوف في السيارات.
- فتح باب الفندق عند الدخول والخروج.
- طلب سيارات الجرة عند خروج الضيف من الفندق.
- تفتيش وسيلة النقل عند الوصول للتأكد من نسيان أي شيء عن طريق السهو.
- وجود مظلة معه لحماية الضيوف من المطار عند وصولهم ودخولهم الفندق من السيارات في حالة حدوث أمطار.

• ومن أهم مسؤوليات العمال التابعين لقسم الاستعلامات ما يلي:

1. الانتهاء من خدمة الضيوف على الوجه الأكمل.
2. مراعاة تلبية طلبات الضيوف وتحقيقها.
3. الحفاظ على أمن وسرية المعلومات عن الضيوف.
4. التأكد من تسديد النزيل لحسابه قبل مغادرته الفندق وتوصيله للخارج.
5. سؤال الضيف إذا كان قد ترك مفتاح الغرفة لدى الاستعلامات.
6. التأكد من عدم ترك أي متعلقات خاصة بالضيوف بالغرف أو الأماكن العامة بالفندق عند المغادرة.
7. الإلمام التام بجميع أقسام الفندق والخدمات.

- **قسم حجز الغرف: (Room Reser Vetoing)**

يعبر عن الحجز بأنه مجموعة القواعد والإجراءات التي تحددها منظمة الضيافة، ومن خلالها يتأكد الضيف، من ضمان وجود مكان (غرفة/جناح) خاص به للإقامة.

ويجب قبول أو رفض الحجز بواسطة قسم الحجز في إدارة الفندق، وإبلاغ الضيف بذلك، وفي حالة قبول الحجز، يسجل في السجل المعد لذلك، لتحقيق رغبة الضيف أولاً، وتحقيق الرقابة الأدائية في هذا المجال.

أنواع الحجز:

- حجز الأفراد Individuals.
- حجز المجموعات Groups ويتم بواسطة وكالات السفر والسياحة.

الحجز المركزي Central Reservation :

وهو نظام متبع في الشركات الفندقية Chain Hotels حيث أنها شركة تدير عدة فنادق في جميع بلاد العالم ومدنها الرئيسية.

طرق الحجز:

يكون الحجز عادة في الفنادق عن طريق الرسائل أو التلكس أو التلفون أو شخص.

وهذه الطرق هي:

- بواسطة الاتصال الشخصي.
- عن طريق المكالمات التلفونية.
- بواسطة التلكس أو الفاكس.
- بالخطابات والبرقيات.

- شبكات الانترنت.
- وكالات السفر والسياحة.
- مندوب الحجز بالمطارات والموانئ.

بيانات طلبات الحجز:

1. اسم وعنوان الحاجز.
2. اسم الشركة وعنوانها الطالبة للحجز للمجموعات السياحية أو للأفراد الموكلين لها.
3. تاريخ وميعاد الوصول.
4. تاريخ وميعاد المغادرة.
5. نوع الغرف والخدمات Single – Double – Suit.

وفي حالة عدم إيضاح نوع الغرفة المطلوبة يتم إعطاء النزيل أي غرفة من الغرف الخالية وقت إتمام إجراءات التسجيل.

6. سعة الغرفة ومكوناتها.

ويجب أخذ النقاط الهامة للحجز:

- عادة تقوم الفنادق بأخذ مبلغ مقدماً للحجز وذلك لضمان تأكيده.
- السؤال عن نوعية الغرفة وكذلك Full Board بالنسبة للإفطار والغذاء والعشاء.
- كتابة كل حجز في الدفتر الخاص بذلك مع مواعيد الحضور.
- مسؤول القسم يقوم بالمراجعة على الحجز.
- التأكد من عدم وجود أي خطأ في الحجز.
- يوجد حامل خاص بكارت الحجز.

- عادة يكون رقم الغرفة الموجود في الحامل مرتب على أساس وجودها في الدور حتى يتسنى لموظف الحجز معرفتها.
- الاتصال بالأماكن التي قامت بالحجز وذلك للتأكد من الحجز ورسالة الرد على الحجز يجب أن يتضمن التاريخ وعدد الأيام ونوعية الغرف.
- نظرياً يتحتم أن تتساوى عدد الحجوزات المقبولة مع عدد أماكن الإقامة (غرف/أجنحة) بمنظمة الضيافة، ولكن عملياً وواقعياً يصعب تحقيق هذا التساوي،لاحتمال إلغاء بعض الحجوزات، أو عدم حضور بعض الضيوف في تواريخ الحجز سابق الاتفاق عليها، أو عدم مغادرة بعضهم في تاريخ المغادرة لأسباب قهرية، أو مغادرة البعض الآخر قبل التاريخ المحدد.
- ولما كانت منظمات الضيافة الفندقية في سعي حثيث ودؤب من اجل تحقيق أعلى نسبة إشغال ممكنة ودون أن تتعرض المنظمات لمشكلة زيادة عدد الحجوزات المؤكدة عن الأماكن (غرف/ أجنحة) التي يمكن تأجيرها في اليوم الواحد. لذلك لا بد من البحث عن وسيلة مؤكدة النجاح تتمحور حول بيع كل الأماكن واحترام كل الحجوزات.
- وتلجأ المنظمات الفندقية الضيافة إلى إجراء إحصائي يتم من خلاله تقدير نسبة الإلغاءات وعدم حضور البعض، ومغادرة البعض قبل الميعاد، وبقاء البعض بعد الميعاد، وذلك من خلال فترات طويلة سابقة، وأيضاً مع أعمال الخبرة الفندقية في هذا المجال.
- ويمكن من خلال المثال الكمي التالي توضيح فكرة قبول الحجز الزائد.

مثال: في فندق سعته (80) غرفة، معدلات الإلغاء تدور حول (8 غرف)، المطلوب: ما هي نسبة الحجز التي يمكن أن يقبلها هذا الفندق؟.

الحل:

(1) نسبة الإلغاء= $\frac{\text{عدد حالات الإلغاء}}{\text{عدد الغرف المتاحة}}$ ×100

= $\frac{8}{80}$ × 100 = 10٪

(2) نسبة الحجز التي يمكن قبولها= عدد الغرف (100٪)+نسبة الإلغاء

= 100٪+10٪= 110٪

- **قسم صيرفة المكاتب الأمامية:**

يتبع إدارة الحسابات وهو مسئول عن محاسبة الضيوف على ما تنالوه من الأطعمة ومشروبات وكذلك تنظيف الملابس. ويقوم بتحويل العملات الأجنبية إلى العملات المحلية وحسب العملات المتعامل به في القطر، ويتم ذلك بالتنسيق مع المصارف الحكومية كما يقوم بوظائف أخرى بالتعاون مع الاستقبال يفتح الحسابات للنزلاء والتعريف بالخدمات المصرفية داخل القطر.

2. قسم الإشراف الداخلي وخدمة الغرف(التدبير المنزلي): House Keeping Department

يعد قسم الأشراف الداخلي من الأقسام التي تحتاج إلى مجهود ونشاط كبير في العمل لأنه يقوم بنظافة الغرف والأماكن العامة والمطاعم والبارات

والمكاتب وغيرها من الأماكن مثل أثاث الفندق ودورات المياه والممرات وكذلك الإلمام بمعرفة الإسعافات الأولية. وقد يكون لكل طابق قسم خاص بخدمة الغرف وقد يكون لكل الفندق حسب حجمه وتنظيمه.

- ويتضمن هذا القسم على التسلسل الوظيفي التالي:

مدير قسم الإشراف الداخلي – مساعدة مدير – رئيس مشرفي غرف – مشرفات غرف – عمال نظافة – رئيسة قسم البياضات – ، (مسؤولية الخياطة).

بعض المصطلحات الخاصة بقسم الأشراف:Donate Disturb Sing:

عبارة عن لوحة صغيرة توضع على مقبض الباب الخارجي لغرف النزلاء ومعناه عدم إزعاج الضيف.

- Maid`s Cart: عبارة عن ترولي خدمة يحتوي على الأدوات والإمدادات التي تستخدمها مشرفة الغرفة لنظافة الغرف.
- Make Up: تجهيز الغرفة ونظافتها بعد كل ليلة استعملت فيها
- Master Key: المفتاح الذي عن طريقه يمكن فتح عدد كبير من الغرف.
- Out Of order: الشيء الذي يحتاج إلى تصليح.
- Production Sheet: عبارة عن قائمة لغرف الفندق يجب على مشرف الغرف تجهيز غرفها.
- Room Keeper: هو الشخص الذي يقوم بنظافة غرف الفندق.
- HouseMan: هو الشخص الذي يقوم بنظافة الأرضيات والنوافذ في الفندق.

- **قسم الغسيل والكي:Landry Department**

ويتعاون هذا القسم مع قسم الإشراف الداخلي على خدمة الغرف، ويقوم بتنظيف أغطية الأسرة والملابس للعاملين إضافة إلى ألبسة النزلاء. ويقوم بالكي أيضاً للعاملين بالفندق وللنزلاء وقد تكون خدمته مأجورة.

- **قسم الهاتف: TELEPHONE DEPARTMENT**

ويكون مسؤولاً عن تأمين الاتصالات داخل الفندق وخارجه للعاملين بالفندق وللنزلاء، وقد يكون مقسم الهاتف آلياً وبالتالي فيكون دور العامل فيه ضيقاً كما أنه مسؤول عن تأمين الاتصالات الدولية للنزلاء.

كما يجب أن يتصف موظف الهاتف بالصفات الآتية:

1. كيفية تشغيل الهواتف معرفة تامة.
2. معرفة جميع أرقام إدارات الفندق.
3. وكذلك أرقام الشركات والأماكن السياحية....إلخ.
4. أن يكون على درجة عالية من التحدث بأسلوب مهذب وثقة النفس، والقدرة على الإقناع وحسن التصرف وكذلك من ضمن أعماله تحويل المكالمات إلى جميع الأقسام وإيقاظ الضيوف في حالة طلبهم أن يستيقظوا مبكراً.
5. الرد على أي استفسار في حالة استلام أي رسالة لضيف غير موجود في الفندق يجب تسليمها للاستقبال وذلك لوضعها في الحانة التي تخص الضيف.

- قسم البريد والبرق والتلكس والفاكس: ويقوم بتقديم الخدمات الأخرى كإرسال الرسائل أو البرقيات أو الرسائل المرسلة على الفاكس....
- بعض المصطلحات الخاصة بقسم الهواتف:

- Charges: تكاليف عمل مكالمة (colloquy) تليفونية.
- Dialing: عمل مكالمة لمسافة بعيدة بدون مساعدة موظف التليفونات.
- Operator: الشخص الذي يعمل على لوحة التليفونات.
- Switchboard: جهاز يتحكم في عملية الاتصالات التليفونات (Communication).

- **قسم الحاسب (calculating Department):**

وقد أصبح ضرورة لا بد منها لكل فندق وينزل عليه أسماء النزلاء أو يستخدم لحفظ ملفات العاملين، كما أنه يرتبط بكافة الأقسام التشغيلية والمساعدة لضرورته وأهميته وقد يكون لكل قسم حاسب خاص لإنجاز أعماله بسرعة ودقة.

2. قسم الأطعمة والمشروبات: Food And Beverage Department

قسم الأطعمة والمشروبات من أهم الإدارات بالفندق، ومهمتها القيام بخدمة الضيوف الذين يستخدمون المطاعم والحفلات والملهى الليلي والبارات.....الخ.

ويتوقف نجاح هذه الإدارة على المطبخ وكيفية عمل قوائم الطعام والخدمة التي يقوم العاملين ومتابعة المبيعات. ويقسم إلى عدة أقسام فرعية:

1) قسم المطعم:(restaurant) ويكون مسؤولاً عن ترتيب الطاولات والأواني والكؤوس وشروط الترتيب والتصنيف للطعام، كما أنه مسؤول عن المشروبات الأخرى.وقد تقدم جميعها في المطعم وقد يكون لكل من هذه المشروبات صالات خاصة كصالة الشاي مثلاً... ويتعاون مع قسم الإشراف والخدمة للتنسيق فيما بينها لتقديم الخدمات في الوقت المناسب
2) قسم المطبخ:(cookhouse) ويكون مسؤولاً عن الطهي وعن أصناف الأطعمة التي ستقدم، وكثيراً من الفنادق قد تحصل على شهرتها نتيجة لأنواع الأطعمة والأطباق التي يقدمها المطعم،ويتعاون مع قسم المشتريات لتأمين الطلبات بالنوعية والكمية المناسبة، وفي التوقيت المناسب، ويتعاون مع قسم المخازن لتخزين الخضروات والفواكه والمعلبات....
3) قسم البارات:(barroom) قد يكون هناك قسم واحد مسؤول عن المشروبات، وقد يكون هناك عدة صالات أو بارات واحد لخدمة البنذة وآخر للبيرة ، وقد

يكون البار لخدمة زبائن الفندق حصراً ، أو للخدمة العامة وهو مسوؤل عن أنواع المشروبات ونوعيتها وكووؤسها وطريقة تقديمها.

4) قسم الحفلات:(reception) وهو قسم مسوؤل عن صالات الأفراح والمؤتمرات والندوات... وقد يكون هذا القسم ملحقاً بالمكاتب الأمامية، ولكن غالباً ما يلحق بقسم الأطعمة والمشروبات كون الحفلات يتم فيها تقديم الأطعمة والمشروبات.

5) قسم الأشراف والخدمة:(supervision) وهذا القسم يكون مستقلاً ليقوم بخدمة المطعم والبارات والحفلات وصالات الشاي والاستقبال ويكون مرتبطاً وملحقاً بكل من المطعم على حدة والبار... وهو على ارتباط وثيق بالأقسام السابقة ويعدّ الواجهة لها وقد يكون شكل تقديم الخدمة أهم من الخدمة نفسها.

3. الأقسام المساعدة:

جدير بالذكر أن الأقسام المساعدة لا تقل أهمية عن الأقسام التشغيلية، ولكن يتعاون معها لتقديم الخدمات للنزلاء بأفضل طريقة ويقسم إلى الأقسام التالية:

1) قسم إدارة المبيعات: **Sales Department**

فمن خلالها تظهر الفنادق في الصورة من حيث نجاح حجم المبيعات، والهدف الرئيسي لهذه الإدارة هو العمل على جذب المزيد من العمل داخل الفندق وزيادة نسبة الإشغال وذلك عن طريق الأفواج السياحية، والرحلات الخاصة والمؤتمرات حيث أن نسبة الإشغال يقوم بها مجموعة من الأفراد يعملون على ترويج جميع تسهيلات الفندق وخدماته وتقريب المسافة بين العملاء والفندق وعمل العرض الجذاب لإغرائهم وجذبهم للفندق.

- وتقوم إدارة المبيعات على الأسس التالية:

1. معرفة السوق وما يدور فيه.
2. عنصر المنافسة بين الفنادق.
3. الأسعار والخدمات.
4. ارتباط المبيعات بالتسويق.
5. ما هو المطلوب بالنسبة للنزلاء وما يترددون عليه.
6. الاتصال بالشركات الجديدة التي لم يتعامل الفندق معها.

الابتكار والتجديد:

إقامة المعارض للشركات العالمية المعروفة لزيادة عدد العملاء.

❖ بعض المصطلحات الخاصة بإدارة المبيعات:

- Advertisement: إعلان في الصحف.
- External selling: المبيعات خارج الفندق لجذب أعمال جديدة.
- Hotelier: ماهر في الأعمال الفندقية.
- Internal selling: المبيعات للضيوف داخل الفندق (نزلاء).
- Patron: الضيف المستديم.
- Poster: عبارة عن لوحة مطبوعة(إعلان كبير) للدعاية العامة.
- Promotion: ترويج المبيعات والمنتجات.
- Publicity: نشرة للشهرة والانتشار.
- Sales manager: هو الشخص الذي يشرف على المبيعات.

2) قسم إدارة التسويق: Marketing Department

تقوم الإدارة على تحسين الكفاية لرغبات السوق كوسيلة فعالة من وسائل الاتصال بين الفندق ونزلائه وكذلك الشركات السياحية والمجموعات لزيادة الإقبال على المنشآت الفندقية ويعمل التسويق على زيادة المبيعات ويرتبط ارتباط وثيق بالعلاقات العامة. كما يقوم التسويق (Marketing) بالكشف على فرص البيع والتطوير في السوق ومعرفة شعور النزلاء تجاه الفندق وجذبهم عن طريق كرم الضيافة والمجاملات ومعرفة نوعيات وطلبات العملاء والرد على الأسئلة. كما أنه مسؤولاً عن مخازن البيع داخل الفندق، وعن أسعار المواد والأطعمة في الفندق.

3) قسم الأمن والسلامة: Security & Safety Department

تتلخص مهمة هذا القسم في المحافظة على الأمن داخل الفندق والعمل على عدم فقد أو ضياع أية ممتلكات خاصة بالنزلاء أو الفندق. والمسؤول عن هذا القسم مدير الأمن ويعاونه عدد من المساعدين لهم خبرات طويلة في هذا المجال وعادة ينقسم المساعدين لضباط أمن وحراس للأمن وقسم الأمن يحتاط دائماً ويكون على دراية كاملة بالقانون والضبط والكفاءة العالية والنظام فعلى إدارة الفندق توفير الاحتياجات اللازمة من أجهزة ومعدات حتى يتسنى لقسم الأمن العمل على الوجهة الأكمل.

كما ظهرت إدارة السلامة في الفنادق نظراً لازدياد نسب الإجرام والحوادث في داخل الفنادق.

تعني إدارة السلامة أو قسم السلامة هو وجود إدارة مستقلة ومنظمة تعني بشؤون المحافظة على الأمن والسلامة داخل الفندق وليس لها علاقة بالأمن أو الشرطة الخارجية إطلاقا ولكن قد يحدث تعاون فيما بينها من وقت لأخر وخاصةً في حالة المؤتمرات أو استضافة الفندق لضيوف سياسيين مهمين أو رؤساء دول...الخ.

يتم تعيين الموظفين هذا القسم دائماً من يكون لديه خبرة سابقة في أجهزة الشرطة أو الأمن أو في ضباط الشرطة أو الجيش أو الأمن المتقاعدين.

4) قسم إدارة العلاقات العامة: Public Relation Department

هي إحدى الإدارات الهامة التي دخلت في عالم الفنادق حيث أنها مرآة الفندق أمام الشخصيات الهامة. وتقوم هذه الإدارة على أسس وعناصر أهمها هو التعرف على رجال الأعمال وتوطيد العلاقة بين الفندق ومسؤولي الشركات المختلفة وكذلك مسؤولي الحكومة واكتساب ثقتهم.

وتختص إدارة العلاقات العامة بعمل الدعاية اللازمة للفندق بوسائل الإعلام المختلفة:

- الدعاية الداخلية:

1. عن طريق النشرات وتوزيعها داخل المطعم وغرف النوم والأماكن التي يتردد عليها العملاء مثل المكتبات ومحلات الزهور والأماكن التجارية وهذه النشرات توضح أنواع القاعات الموجودة بالفندق والأنشطة والخدمات للنزلاء.
2. عن طريق الملصقات الكبيرة التي تعرض في الشوارع الرئيسية.
3. عن طريق التليفزيون ودور النشر والمحلات.

فمن خلال إدارة العلاقات العامة يسهل للعميل معرفة ما تقدمه الفنادق من خدمات وتسهيلات والعمل على ترغيب العملاء في التردد دائماً فالإعلان مهم جداً في الفنادق فبدونه لا ترتفع نسبة الأشغال، وكذلك ينقل للمستهلك نوعية الخدمة مع توضيح عنصر المنافسة بين الفنادق.

5) قسم إدارة الحسابات Accounting Department

إدارة الحسابات من الإدارات الهامة في الفنادق. وتختص بتسجيل القيود في دفاتر اليومية ودفتر الأستاذ والحسابات الختامية وإعداد الميزانية لبيان المركز المالي للمنشأة الفندقية، ويتعاون مع المالية كما أنه مرتبط بتسعير الخدمات في الفندق وإظهار نقاط الضعف والقوة في تقديم الخدمات من الناحية الاقتصادية، وقد يقوم بدور تنسيقي بين المحاسبين في مختلف الأقسام.

6) قسم المخازن Store Department

عند إنشاء المخازن يجب مراعاة قربها من قسم الاستلام وكذلك من المطبخ.

- المواصفات المطلوبة في قسم المخازن:

1. التأكد من وجود التهوية.
2. التأكد من وجود إطفاء الحرائق.
3. عدم وجود الرطوبة.
4. يجب أن تكون الأبواب لا تسمح بدخول الذباب وغيره من الحشرات.
5. يجب أن تكون المخازن محكم لا يمكن تسرب أي شيء منها.
6. يراعي وجود موازين بالمخزن.
7. يجهز بأرفف متحركة.
8. النظافة التامة للحوائط والثلاجات...
9. ابتعاد المخازن عن الحرارة الشديدة.
10. عدم وضع الأطعمة تحت الأرض.
11. التأكد من وجود التاريخ على الأطعمة والمشروبات (تاريخ الإنتاج)
12. يجب أن تكون المخازن بعيدة عن المياه.

7) قسم إدارة المشتريات Purchasing Department

تختص إدارة المشتريات كل ما يلزم الفندق من المشتريات المختلفة مع مراعاة شراء اجور أصناف بأسعار معتدلة ويتولى إدارة هذا القسم مدير المشتريات ويعاونه مندوبين مشتريات.

- **مهام قد توكل إلى قسم المشتريات:**

1. النقل – نقل المواد المشتراة إلى الفندق.
2. الاستلام – استلام المواد المشتراة.
3. التفتيش – تفتيش وفحص المواد المشتراة.
4. التخزين.
5. السيطرة على الخزن.
6. التخلص من البضاعة الفائضة والمواد الخردة.

- **مدير المشتريات Purchasing Manager**

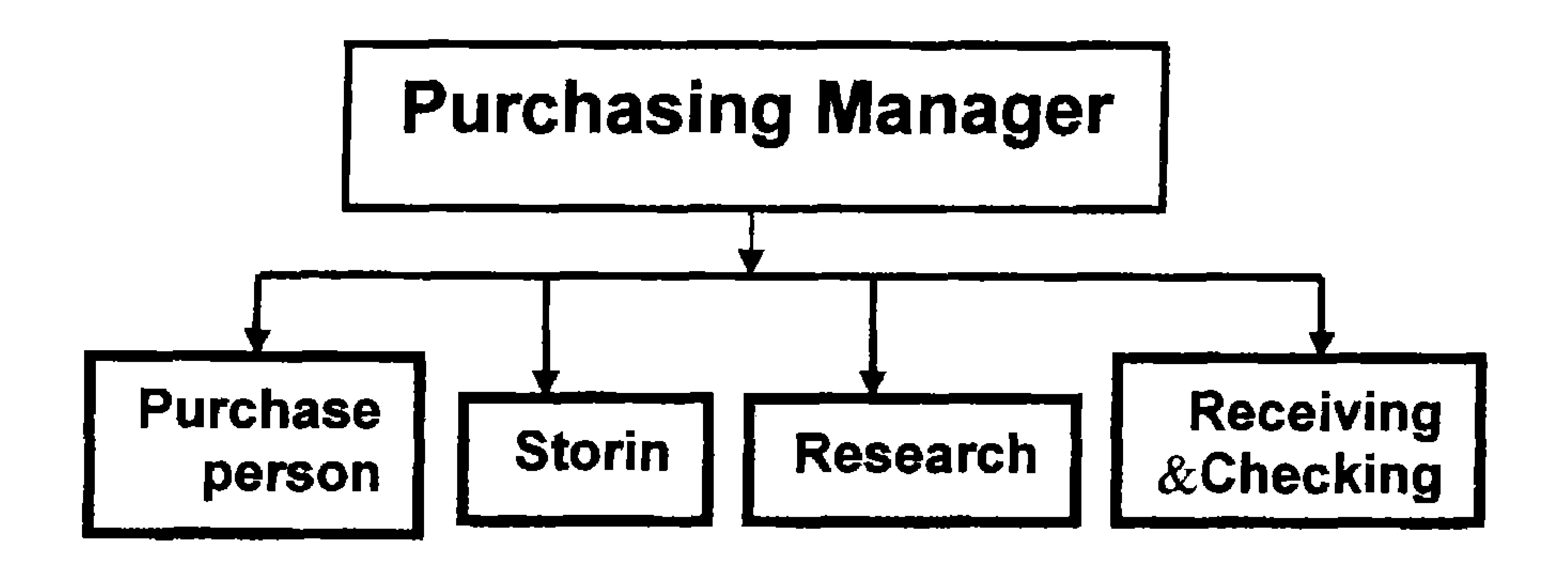
ويرأس قسم المشتريات مدير قسم المشتريات ويكون له مهام إدارة هذا القسم بأفضل وجه ومن أهم واجباته:

1. السيطرة على الكلف.
2. التأكد من الموردين، المعدات والخدمات المتوفرة،
3. دراسة الأسواق ومعرفة مصادر التوريد.
4. دراسة اتجاهات السوق والتنبؤ بارتفاع أو انخفاض الأسعار.
5. يكون على دراية كاملة بكيفية الشراء.
6. عمل مدير الشراء ليس فقط إصدار أوامر الشراء وإنما يجب أن يكون على معرفة كاملة لهذه الأعمال والمهارات وتتضمن:

- التخطيط السليم.

- التوقع (التنبؤ).
- التنظيم.
- الإشراف على العمليات الإدارية.

مخطط يوضح هيكل تنظيمي لقسم الشراء:



8) قسم الصيانة(الهندسي):(conservancy)

وهو القسم الذي يتوافر فيه المهندسين والفنيين وعمال الصيانة من الكهرباء وصيانة الأدوات الصحية، وأجهزة التكييف، والتليفون، ومختلف الأجهزة والوسائل الإنشائية والمعمارية والميكانيكية والكهربائية. ولكل تخصص منها طاقم فني متخصص يعمل بصفة منتظمة، وعادة ما يكون عملهم بنظام الو رادي لتغطية مدة أربعة وعشرين ساعة يومياً.

9) قسم شؤون العاملين والتدريب Personnel Department

مسوؤل عن العاملين في الفندق من حيث التعيين وتحديد أجورهم وتدريبهم وتنميتهم وتنمية قدراتهم الذاتية، كما أنه مسوؤل عن الحوافز والترقية والنقل، إضافة لحفظ سجلات العاملين وتقويم الوظائف وأداء العاملين وتوصيف الوظائف إضافة لتقديم الخدمات الثقافية للعاملين وتطويرهم.

10) قسم المالية والخزينة: (finance And chest)

وهو المسئول عن إدارة الأموال وعن التخطيط المالي وتوفير الأموال اللازمة لتشغيل الفندق، وتأمين الطلبات، كما أنه مسوؤل بالتعاون مع الحسابات عن دراسة النسب المالية، وتحديد المركز المالي للفندق ورصيده في المصرف والأموال (السيولة) الجاهزة لديه، كما أنه مسوؤل عن مدى ربحية الأقسام وإعداد الميزانيات التقديرية والإشراف على أمناء الصناديق والمحاسبين والمسوؤل عن الصرف وإعداد الرواتب للعاملين....

11) قسم الخدمات الطبية والعيادة(clinic):

وبعض الفنادق الكبيرة توفر خدمة طبية جيدة وعيادة علاجية للنزلاء والعاملين بالفندق والبعض يكتفى بالعلاج السريع ثم الاتصال الفوري بالإسعاف أو المستشفى في الحالات الحرجة.

12) الكراج والسيارات (Cars Department):

ويختص هذا القسم بالحركة والنقليات سواء لعربات المواد والموردات أو لنقل النزلاء في سيارات كبيرة أو صغيرة وسيارات نقل الموظفين والعمال. وتزداد أهميته في حالة الفنادق المتواجدة خارج المدن.

13) اقسام القطاع الخاص والمحلات المؤجرة:(Sector private)

وبعض الفنادق تلحق بها قسم أو أقسام للقطاع الخاص الذي يسمح له بالبيع وتقديم الخدمات غير المتوافرة داخل الفندق نفسه. مثل محلات الحلاقة والكوافيرات والبدي كير للسيدات.

- كما يمكن أن يتبع هذا القسم محلات خاصة للعاديات والتحف والهدايا ذات الطبيعة المتميزة للمدينة أو البلد المتواجد فيها الفندق. وعلى سبيل المثال محلات خان الخليلي في جميع الفنادق الكبيرة.

14) قسم الصحة والرياضة (Health And Sport Department):

وهذا القسم يمثل الركن الصحي ورعاية النزلاء وصالة الجمنزيم، وحمام السباحة وملاعب التنس... وسواء كان للنزلاء أو غيرهم من الأجانب الذين يفضلون الاستفادة من هذه الخدمة، ويلحق بهذا القسم وحدة التدليك (solidification facial) وحمامات السونا، وحمامات الجاكوزي، وغيرها من صالات رياضية الأخرى.

المبحث الثاني
وصف الوظائف الفندقية

قبل البدء بوصف الوظائف والتي يتربع على رأسها المدير العام يمكن القول، إن وظيفة المدير العام هي أهم عنصر فعال في الفندق، ولذلك يجب أن تتوافر فيه صفة القيادة حتى يكون عمله ناجحاً، ونتيجة لأهمية توصيف الوظائف والعمال الفندقية وأهمية تبادل العاملين الفندقيين المهرة تبادلاً فقد قام بعض الاختصاصين في عملية الوصف والتصنيف الوظيفي بناءً على توصية منظمة العمل الدولية رقم(86) بوصف وتوصيف الوظائف الفندقية عالمياً ومعادلتها بين جميع الدول، وبالتعاون مع جمعية الفنادق الدولية واتحاد مديري الفنادق الإيطالي وبإشراف الدكتور فيليبي الجنير الدولي في الفنادق على مقارنة (98) وظيفة فندقية من مدير عام الفندق إلى عامل الصيانة في (17) دولة أوربية مختلفة. وسنقوم بشرح وتوضيح المؤهلات والصفات الشخصية المطلوبة، إضافة الواجبات والمسؤوليات لبعض الوظائف الأهم والتي يمكن وجودها في الفنادق عامةً.

الوظائف الفندقية (حسب التصنيف العالمي)[1]:

1. مدير عام الفندق.
2. نائب المدير العام.
3. رئيس قسم الأفراد.
4. مشرف إداري للعاملين.
5. رئيس القسم الاستقبال.
6. مساعد الاستقبال.
7. رئيس المالية.
8. أمين الفندق.
9. مساعد أمين الفندق.

(1) نشرة منظمة العمل الدولية – 1987.

10. سكرتيرة.
11. خطاط.
12. كاتب.
13. كاتب اختزال وطابعة.
14. مستقبل النزلاء/ خارج الفندق.
15. حمال حقائب.
16. مراقب.
17. مساعد مراقب.
18. رئيس حسابات الاستقبال الجارية.
19. موظف في حسابات الاستقبال الجارية.
20. مساعد موظف في حسابات الاستقبال الجارية.
21. رئيس المخزن.
22. أمين المخزن.
23. كاتب حسابات المخزن.
24. مراقب عاملين.
25. مساعد مراقب العاملين.
26. كاتب مخزن صباحي.
27. مساعد في المخزن.
28. أمين الكراج.
29. مساعد أمين الكراج.
30. رئيس بوابين.
31. بواب.
32. بواب ليلي.
33. حارس ليلي.
34. مساعد بقسم البوابين.
35. المشرف على بريد الفندق.

36. منادي السيارات.
37. عامل تلفون.
38. عامل اتصالات.
39. عامل المصعد.
40. صبي البواب.
41. موظف استقبال المحطات.
42. سائق.
43. ملاحظ غرفة المعاطف.
44. عامل لخدمة النزلاء الشخصية.
45. مدير المطعم.
46. رئيس خدمة المطعم.
47. رئيس خدمة الموائد.
48. رئيس خدمة الصف.
49. رئيس الخدمة.
50. مشرف اللحوم بالمطعم.
51. رئيس خدمة الأنبذة.
52. مساعد خدمة الصف.
53. عاملة مائدة.
54. عامل خدمة الصف.
55. عامل المائدة.
56. مساعد عاملة مائدة.
57. عامل بخدمة الموائد.
58. عامل بمطعم العاملين.
59. رئيس خدمة البار.
60. مساعد بخدمة البار.
61. مشرف على حفظ طلبات البار.

62. رئيس خزينة المطعم (البار).
63. مساعدين خزينة المطعم(البار).
64. رئيسة المشرفات على الغرف.
65. مساعدة رئيسة المشرفات على الغرف.
66. عامل بخدمة الطوابق.
67. مساعد عامل بخدمة الطوابق.
68. مشرف على الغرف.
69. مساعدة مشرفة على الغرف.
70. عامل تنظيف الأحذية.
71. رئيس الطهاة.
72. مساعد رئيس الطهاة.
73. رئيس قسم من أقسام المطبخ(صلصة، مأكولات باردة، مشويات، فطائر، أسماك، حساء، مثلجات، محشيات).
74. مناد لنقل طلبات المطعم.
75. طاه.
76. مساعد لرئيس الطهاة.
77. مساعد طاه.
78. طاهي العاملين في الفندق.
79. عامل في المطبخ.
80. عامل الغسيل الأواني والأوعية.
81. عامل غسيل الفضية.
82. عامل نظافة المطبخ.
83. عامل في المقهى.
84. مساعد عامل في المقهى.
85. رئيسة قسم البياضات.
86. عامل كيّ ملابس.

87. مساعد كيّ ملابس.
88. رئيسة مغسلة البياضات.
89. مساعدة بمغسلة البياضات.
90. عاملة بمغسلة البياضات.
91. مشرفة على غرفة العاملين في الفندق.
92. مساعدة رئيس قسم البياضات.
93. مشرفة على العاملين في الفندق.
94. عاملة إضافية لنظافة أقسام المطبخ والقهوة.
95. مساعد بكراج الفندق.
96. المشرف على الفيلات.
97. البستاني.
98. عمال الصيانة.

ويمكن توضيح أهم عشرين وظيفة أساسية في الفندق[2]:

1) مدير الفندق General- Manager (G.M):

الصفات الشخصية:

- أن يكون حسن المظهر والسلوك والتصرف.
- سريع البديهة والتكييف للقيام بأي عمل تفرضه ظروف الفندق.
- أن يكون متزناً قوي الشخصية وقادراً على حل المشكلات بسرعة وكفاءة.
- يتميز بالذوق السليم واللباقة.
- ذو مستوى عالٍ من التعليم العام والمتخصص مع خبرة واسعة لكل أدوات وأجهزة وأعمال الفندق.
- أن يتقن ثلاث لغات عالمية على الأقل أو اثنين أحداهما الإنكليزية.

(2) مجلة الفندق العربي، القاهرة، العدد 3، 4، لسنة 1964.

- خبرة عملية ونظرية في الإدارة الفندقية والسياحية.
- أن يتميز بعلاقاته الإنسانية مع العاملين بالفندق.

الواجبات والمسؤوليات:

- أن يخطط وينظم ويوجه ويراقب نشاط الفندق ويفوض سلطاته إلى رؤساء الأقسام حسب الموقف.
- أن يكون مسئولا عن خلق الطابع الذي يميز الفندق والطراز الذي يعرف به (شخصية الفندق).
- أن يكون مرناً ويعمل على تطوير برامج الفندق وتعديلها كلما دعت الحاجة والضرورة.
- يشرف على تطبيق لوائح الفندق والقواعد التي تنظم عمل الفندق.
- يشرف على التعين والفصل للعاملين في الفندق.
- أن يقيم علاقات طيبة ودائمة مع الوكالات السياحية والهيئات السياحية لضمان عدد مجزٍ من النزلاء.
- أن يقيم علاقات طيبة ودائمة مع السلطات المحلية لكسب تقديرها ورعايتها.
- أن يكون مسئولا عن تحقق أهداف الفندق ونتائج نشاطه.

2) نائب مدير الفندق Assistant General Manager:

الصفات الشخصية:

هي الصفات المطلوبة نفسها في شاغل وظيفة مدير الفندق.

الواجبات والمسؤوليات:

- يتعاون مع المدير الذي يفوض له بعض سلطاته ومسؤولياته وبعض أقسام الفندق وقد يكون هو المسؤول عن إدارات الأفراد كما في اليونان وايرلندة.
- يقوم مقام المدير في جميع اختصاصاته عند غيابه أو أي مانع يمنعه.

- سلطة نائب المدير تمتد إلى جميع أقسام الفندق وحسب الثقة التي يمنحه إياها المدير.

3) رئيس قسم الأفراد Staff Department Manager

الصفات الشخصية:

- يجب أن يتصف بقوة الشخصية والحزم والعدالة.
- ثقافة عامة واسعة ودراية تامة بأعمال الفندق وأقسامه.
- معرفة جيدة في التشريعات النقابية والقانونية التي تتعلق بالعاملين.
- أن تكون علاقاته مع العاملين طيبة وتتميز بالعلاقات الإنسانية.

الواجبات والمسؤوليات:

- يكون مسؤولاً عن اختيار العاملين في الفندق بدقة ويقترح فصلهم إذا اقتضى الأمر ذلك.
- أن يمارس سلطته وصلاحياته على جميع العاملين بالفندق، ويراقب سلوكهم ونظامهم وأداءهم لوا جباتهم.
- ينسق بين أنشطة العاملين بالفندق ويحقق تعاوناً بينهم.
- يشرف على قواعد العمل العامة ونوبات العمل لكل قسم من أقسام الفندق بالتعاون مع رئيس القسم.
- يحدد أيام الراحة الأسبوعية والأجازات ويوافق عليها.
- مسئول عن شكاوي العاملين وطلباتهم وعليه أن يهتم بها.

4) رئيس قسم الاستقبال Head Receptionist

الصفات الشخصية:

- حسن المظهر والتصرف ويتميز بالكياسة واللباقة،وبالقدرة على الإقناع.
- تعليم عالٍ ومتخصص مع معرفة ودراية بالأخلاق والعادات والأذواق ونظم الحياة وقواعد السلوك في أهم دول العالم.
- معرفة ودراية بقواعد تحويل العملات وبالنشاط التجاري بصفة عامة.
- أن يكون حسن الذاكرة ومعرفة جيدة بأعمال الفندق وأقسامه، وبالمناطق السياحية وطرق المواصلات إليها.
- أن يتقن ثلاث لغات أجنبية عالمية على الأقل.

الواجبات والمسؤوليات:

- يمارس سلطته على العاملين في قسم الاستقبال والسكرتارية والبوابين.
- يشرف على حركة النزلاء في الفندق عند نزولهم ومغادرتهم.
- مسئول عن حركة الإشغال بالفندق،ويجيب عن الخاصة الطلبات(بالاتفاق مع مدير الفندق) يحجز الغرف والأجنحة.
- أن تتوفر لديه المقدرة بالحكم على النزلاء حكماً يمكنه من تقديم الخدمات المناسبة لهم، وأن يتفانى بكياسته وأدب قبول نزلاء غير مرغوب فيهم.
- يستقبل النزلاء الجدد وأن يصحبهم إلى الغرف التي حجزوها، وأن يلقي نظرة على هذه الغرف للتأكد من تجهيزها.
- أن يقدم بكياسة كل المعلومات التي تهم النزيل، ويتحرى بلباقة عن المدة التي يحتمل أن يقضيها النزيل بالفندق.
- لديه الصلاحيات التي تمكنه من منح النزيل تخفيضاً في أسعار الغرف أو خصماً على فاتورته وفق مصلحة الفندق.
- أن يؤمن حاجات النزلاء الخاصة ورغباتهم (بالتعاون مع المدير) ويزود مرؤوسيه بالبيانات الوافية عن حركة النزلاء.

- أن يصدر التعليمات إلى رئيسه المشرفات بشأن تنسيق الغرف والأجنحة وترتيبها وتزيينها.
- أن يقدم للنزلاء الذين يغادرون الفندق تحيات الإدارة، وألا يهمل أية مجاملة تجعلهم يحتفظون بذكرى طيبة عن الفندق.

5) رئيس قسم المالية Head Cashier

الصفات الشخصية:

- أن يتميز بالأمانة ويتصف بيقظة الضمير، وأن يكون منظماً ودقيقاً في عمله.
- خبرة عملية ونظرية في الحسابات وثقافة عامة جيدة.
- أن يكون على دراية باللغات الأجنبية الرئيسية، وأن يكون سمحاً وكيّساً في تصرفاته.

الواجبات والمسؤوليات:

- أن يقيد جميع العمليات النقدية، ويعد المستندات الخاصة بها وتسجيلها بالدفاتر.
- أن يكون مسؤولاً عن عهدة الخزينة التي تسلمها الإدارة إليه.
- أن يراجع الفواتير الخاصة بالنزلاء ويتأكد من سداد قيمتها.
- أن يقوم بإجراء عمليات التحويل للعمليات وفقاً للنشرات الرسمية.
- قبول الشيكات والكمبيالات وجميع وسائل السداد بعد التأشيرة عليها. وإجراء عمليات السداد المستحقة على الفندق وحسب تفويض الإدارة له بذات.
- أن يودع يومياً في خزينة الفندق العامة جميع المتحصل في اليوم السابق.
- أن تكون دفاتر الخزينة مطابقة لحركة النقدية يوماً بيوم مع الاحتفاظ بالمستندات المؤيدة للعمليات النقدية ومراجعتها.
- قبول الودائع الثمينة الخاصة بالنزلاء وإعطاء إيصال بها، ويرجع إلى المدير إذا تجاوزت قيمة الوديعة المبلغ الذي تغطيه شركة التأمين.

- يحل محل رئيس الاستقبال عند غيابه.

6) امين الفندق Translator (Correspondence Clerk)

الصفات الشخصية:

- تعليم جيد ودقة ومعرفة بثلاث لغات على الأقل.
- خبرة عملية جيدة في المراسلات التجارية بلغة الفندق وباللغات الأجنبية التي يعرفها.
- خبرة جيد بالاختزال والحاسب الآلي.

الواجبات:

- يتولى جميع المراسلات الخاصة بالفندق مع النزلاء ووكالات السياحة والموردين..الخ. باللغات الرئيسية.
- يحتفظ بسجل للمراسلات، أي سجل للصادر والوارد.

7) مراقب الفندق Head Control

الصفات الشخصية:

- الأمانة والاتزان والضمير اليقظ.
- لديه خبرة إدارية ومعرفة دقيقة بأقسام الفندق وأعماله وبالسلع التي تهم الفندق.
- لديه خبرة فنية بأعمال الصيانة والإصلاحات الرئيسية في الفندق، وعلم تام بآخر أسعارها.

الواجبات:

- أن يشرف على الناحية الإدارية لكل أقسام الفندق.

- أن تتابع مهمات الفندق وتسليمها إلى الأشخاص أصحاب العلاقة بموجب إيصالات وتقييد ذلك في السجلات.
- أن يتحقق من صحة دفاتر الجرد وتطابقها مع موجودات الفندق والأدوات والمخازن ويخطر عن أي عطل أو كسر..ويتابع إصلاحه ويحدد المسؤول عن ذلك.
- أن يخطر مدير الفندق مباشرة بكل ما يتعلق بحركة الفندق الإدارية والتأكيد على الأقسام التي تتطلب عناية خاصة.

8) رئيس حسابات الاستقبال الجارية Head Bill Office Clerk

الصفات الشخصية:

- حسن المظهر والتصرف.
- أن يتميز بالذكاء وقوة الملاحظة والسرعة في اتخاذ القرارات.
- تعليم عام جيد ومعرفة إدارية جيدة بتنظيم الفندق وأقسامه.
- دراية بثلاث لغات على الأقل.
- دراية عملية كافية بحسابات الفنادق ومراسلاتها.

الواجبات:

- يقيد جميع الطلبات الخاصة بالنزلاء في دفتر اليومية طبقاً للطلبات التي يتلقاها من رؤساء الأقسام
- يقيد كل ما يتعلق بخدمة نزلاء الفندق، ويلخص في نهاية اليوم البيانات الثابتة في دفتر اليومية.
- يعد مطالبات الفندق الموجهة إلى النزلاء.
- يمسك الدفتر الخاص بالنسبة المئوية المستحقة للعاملين في الفندق.
- يقيد جميع المطالبات الخاصة بنزلاء الفندق في كل أسبوع، ويخطر رؤساءه بما لم يتم سداده منها.

- يقيد في السجل الخاص حركة النزلاء الأجانب في اليوم السابق.
- يخطر رئيس الاستقبال بأي تأخير في إصدار مطالبات الأقسام المختلفة للنزلاء
- أن يكون مسؤولاً عن واجباته أمام رئيس الاستقبال.

9) رئيس المخزن Head Story Keeper

الصفات الشخصية:

- إحساس متجاوب بالمسؤولية وأمانة والاتزان.
- دراية كاملة بالسلع المختلفة وخبرة بالمواصفات الخاصة بالمأكولات ووسائل حفظها، وكذلك بأهم والفواكة والخضر وأماكن الحصول عليها بمجرد نضجها.
- أن يكون على معرفة بأسعار السوق ولديه الخبرة في عمليات الشراء والتفاوض على الأسعار.

الواجبات:

- يتولى كل الشؤون الخاصة بالمخازن بعناية تامة ودقة.
- أن يزور الأسواق ويتحقق من أفضل الشروط للشراء.
- أن يتحرى في مختلف اقسام الفندق عن جودة السلع المشتراة، وتقدير النزلاء لها، ورأيهم فيها، ومدى التوفير بسبب استخدامها.
- يقوم بإعداد عقود الشراء وعرضها على مدير الفندق لمراجعتها وتوقيعها.
- يتولى شراء السلع منفرداً وبالتعاون مع رئيس الطهاة وفق المبالغ المرصودة لذلك وحاجة الفندق.
- يراقب تخزين السلع والمحافظة عليها ويمسك دفتر الإيصالات ومستندات التوريد والاستجرار من المخزن إلى الأقسام وبالعكس.
- يمسك دفتر جرد المخزن باستمرار ويومياً لمعرفة السلع الموجودة فعلاً في المخازن وكهوف المشروبات ويسد النقص فوراً.

- يعد جدولاً لاستلام المواد وتسليمها وتوزيعها حتى تتم هذه العملية دون إعاقة لسير العمل.

10) امين مستودعات الأنبذة Celler man

الصفات الشخصية:

- حساسية عالية ودقة في التذوق والشم.
- دراية تامة بأنواع الأنبذة وخصائصها.
- دراية طيبة بالخمور وخاصة بقواعد حفظها.

الواجبات والمسؤوليات:

- أن يكون مسؤولاً عن الأنبذة التي في عهدته وعن حفظها وكذلك تعبئتها بكل عناية إن تطلب ذلك.
- مراقبة وضبط درجة حرارة أجزاء الكهف وحسب نوع الأنبذة.
- تسليم الأنبذة والمشروبات الكحولية والمياه المعدنية وغيرها التي يحتاجها المطعم والبار وفق إيصالات معتمدة.
- أن يمسك دفتراً خاصاً بحركة الكهف يوماً بيوم وفقاً لأنواعها.
- يخطر رئيس المخزن عن احتياجاته ويدون ذلك في دفتر خاص، عند طلبها وعند استلامها.

11) رئيس البوابين Head Porter

الصفات الشخصية:

- مظهر حسن وسرعة بديهة واتزان وذاكرة قوية وفراسة تمكنه من اتخاذ قرارات سريعة وصحيحة.

- يتكلم أهم اللغات الأجنبية بطلاقة وعلى دراية تامة بنفسية وعادات النزلاء من مختلف البلاد.

الواجبات والمسؤوليات:

- يدير ويشرف على فروع قسم البوابين، ويعطي أوامر واضحة ودقيقة لمرؤوسيه.
- أن يحيي النزلاء ببشاشة عند وصولهم وأن يصحبهم إلى مكتب الاستقبال.
- أن يتأكد من إدراج اسم النزيل في السجل الخاص، وأن الأمتعة الخاصة به قد وصلت إلى غرفته.
- أن يسجل أهم البيانات عن النزلاء ويستوفيا لنمازج الخاصة والبيانات في سجل الشرطة.
- أن يكون دائماً تحت تصرف النزلاء في كل بيان أو تفضيلات يطلبها النزلاء بشأن الموضوعات السياحية والفنية والنقل والملاهي.
- أن يكون مسؤولاً عن البريد ومفاتيح الغرف.
- يتأكد من سداد النزلاء للمبالغ المستحقة عليهم عند مغادرتهم وإعادة مفاتيح غرفهم وإخبار الجهات المختصة بمغادرتهم.
- يقدم الاقتراحات الخاصة بتوفير أفضل الخدمات للنزلاء في مجال عمله.

12) البواب الليلي Night Porter:

الصفات الشخصية:

- الذكاء والسرعة والأمانة.
- معرفة تامة بكل أقسام الفندق وكيفية الوصول إليها.
- يملك قدرة على الصعوبات وحل المشكلات الطارئة الخاصة بالنزلاء أو الفندق.

الواجبات والمسؤوليات:

- يتحمل المسؤولية عما يحدث أثناء نوبته من إبلاغ الشرطة، أو استدعاء طبيب أو فرقة مطافيء لأن نشاط الفندق يضعف في الليل.
- يقوم بالأعمال نفسها التي يقوم رئيس البوابين ولكن على نطاق أضيق.
- يتلقى التعليمات من بواب النهار أثناء استلامه نوبته.
- يقوم بأعمال بعض العاملين وعلى محلهم على نطاق محدود في المطعم والبار وخدمة الأدوار عند إغلاقها.
- يكون مسؤولاً عن إيقاظ النزلاء الذين يرغبون ذلك مبكراً، وتأمين طلباتهم الخاصة.
- مسؤول عن هدوء الفندق أثناء الليل
- يعد تقريراً عند انتهاء نوبته عن الحوادث التي وقعت في الليل.

13) مدير المطعم Restaurant Manager

الصفات الشخصية:

- يتميز بالكياسة وحسن التصرف والمظهر اللائق.
- تعليم عام جيد ودراية تامة بثلاث لغات.
- خبرة واسعة بوجبات المطعم وبأطباق الطعام وبأنواع الأنبذة المحلية والأجنبية.
- معرفة واسعة بكل أنواع الطعام في مختلف البلاد وأذواق وطلبات النزلاء تبعاً لجنسياتهم.
- إحساس بالسلطة في علاقته برؤسائه إضافة إلى روح الابتكار وقوة الملاحظة والدقة وسرعة التصرف.

الواجبات والمسؤوليات:

- يشرف على حسن سير العمل في المطعم والخدمة فيه.

- يوزع نوبات العمل على العاملين في المطعم ويسرف عليهم ويراقب سلوكهم وتصرفاتهم ويتأكد من انه مناسب لتوجيهات الفندق.
- يشرف على أقسام المطعم المختلفة وعلى إعداد الموائد وتنسيقها.
- يقترح على النزلاء أماكن الجلوس المناسبة لهم.
- يحاول إعداد أسعار معقولة لوجبات الطعام بقصد زيادة إيراد المطعم ودون إهدار لمصالح الفندق أو استغلال النزلاء.
- يتعاون مع مدير الفندق في تنظيم المناسبات الخاصة كالاستقبالات والحفلات والمهرجانات الليلية ويعمل على إنجازها.

14) رئيس خدمة الصف(الأطعمة والأشربة) Slating Waiter

يعد رئيس خدمة الصف هو الأساس الحقيقي لخدمة المائدة لأنه على اتصال مباشر ودائم بزبائن المطعم.

الصفات الشخصية:

- يتميز بحسن المظهر والكياسة والمرونة إضافة إلى الذكاء والتحكم.
- تعليم عام جيد ومعرفة جيدة بألوان الطعام المحلية والأجنبية وأصنافه.
- معرفة لغتين من اللغات الهامة.

الواجبات والمسؤوليات:

- مسؤول عن ترتيب قاعة الطعام وموائدها ونظافتها.
- يحل محل مدير المطعم عند غيابه.
- يشرف على عامل المائدة التابع له ليقوم بإحضار الطعام من المطبخ إلى المائدة ورفع مالم تعد هناك حاجة إلى بقائه عليها بسرعة.
- يعد المطالبة بالحساب وأن يكون مطابقاً للواقع أيضاً

- يجيب عن شكاوي النزلاء ويعيد إلى المطبخ كل طبق غير مناسب لطلب النزيل.

15) رئيس خدمة البار Cock Tail Bar Man

الصفات الشخصية:

- مظهر حسن وكياسة وطبيعة مرحة وقدرة على التحدث مع النزلاء فيما يرغبون.
- معرفة تامة بعدة لغات.
- قدرة على استشفاف ما تحفيه مظاهر النزلاء المترددين عليه.
- معرفة وخبرة بمختلف أنواع المشروبات، وبأذواق زبائن البار من مختلف الجنسيات.

الواجبات والمسؤوليات:

- أن ينظم البار ويرتبه بذوق سليم ورشاقة.
- يكون مسؤولاً عن تزويد البار بما يلزمه.
- يعد المشروبات التي يطلبها المترددون، على البار ويسكبها في الكؤوس،ويشرف على خدمة الموائد الملحقة بالبار وكذلك الشاي والمشروبات.
- يقبض الأثمان للذين يسددون نقداً ويخبر الإدارة بالطلبات التي لم تسدد لتقيد على حساب طالبيها.
- يورد إلى الخزينة في نهاية كل نوبة من نوبات العمل إيراد اليوم بعد تقييدها في دفتر المبيعات الخاص بقسمة.

16) رئيس المشرفات Head House Keeper

الصفات الشخصية:

- أن تكون امرأة في متوسط العمر.
- أن تكون مجدة، نشيطة، ويمكن الاعتماد عليها.
- تكون ملمة ببعض اللغات الأجنبية ومعرفة تامة بعادات وأخلاق مختلف البلاد.

الواجبات والمسؤوليات:

- تتولى تنظيم الأقسام الخاصة بأمتعة الفندق وأثاثه وتشرف عليها. وقد تتولى حفظ الملابس أيضاً.

مسؤولة عن نظافة كل الفندق وحسن نظامه وخاصة غرف نوم النزلاء (أثاث، ستائر، صور الجدران...).

- مسئولة عن تنسيق الأثاث والإضاءة والزهور والمظهر العام للغرف مرتبط بها.
- يجب أن ينفذ مرؤوسوها (مشرفات الغرف وفارشات الأدوار) أوامرها بدقة واتزان.
- مسئولة عن العاملين في أقسام الصيانة والترميمات بحيث تضمن ألا يؤثر العمل في هذه الأقسام على الشروط الصحية للغرف ونظافتها ومظهرها.
- تخطر الإدارة عن رغبات النزلاء الخاصة أو تعليقاتهم حتى يمكن إرضاؤهم.
- مسئولة عن جميع الأشياء التي ينساها النزلاء في الغرف وتسلمها إلى الإدارة وتدرج في دفتر خاص.
- تحدد نوبات العمل لمرؤوسيها وأجازاتهم الأسبوعية. وتشرف عليهم وتراقب نشاطهم ليكون متناسقاً ومنسجماً مع سياسة الفندق.

- تخطط الإدارة بمرض أي نزيل أو عامل في الفندق، وتقوم بالإسعافات الأولية الضرورية عند الحاجة.
- تبقى على اتصال بالإدارة لتنفيذ توجيهاتها وتعليماتها.

17) مشرفة على الغرفة Chamber Maid

الصفات الشخصية:

- صحة جيدة وصبر ومظهر حسن.
- نظافة الجسم والملابس.
- تتصف بالاتزان والأمانة والخلق الكريم وملمّة ببعض اللغات الأجنبية الرئيسية.

الواجبات والمسؤوليات:

- مسئولة عن تنظيف وترتيب الغرف المعهودة إليها فور مغادرة النزلاء إليها ليكون الفندق مستعداً دائماً لاستقبال نزلاء جدد فوراً.
- تبديل البياضات طبقاً للتعليمات الصادرة إليها، وتنظيف الحمامات ودورات المياه والأثاث وكل محتويات الغرفة، وقبضات الأبواب.
- تتسلم ثياب النزيل الخاصة وترسلها إلى قسم الغسيل لتنظيفها وكيّها، وتحرر بها قائمة عند تسلمها وتعيدها لصاحبها وفقاً لهذه القائمة.
- تمر على الغرف المعهودة إليها في كل مساء لتلقي عليها نظرة شاملة ، وتعد من يلزم النزيل أثناء الليل وكذالك تلبي جميع طلبات الزبائن بسرعة.
- تخطر رئيسه المشرفات – كلما دعت الضرورة – بكل ما لاحظته أثناء خدمتها.

18) رئيس الطهاة Chef And Cuisine

الصفات الشخصية:

- صحة جيدة وقوة جسدية وأن يكون متوسط العمر.
- خبرة طويلة في جميع الطهي مع دراية جيدة بالسلع التي لها علاقة بعمله تبعاً لفصول السنة.
- أن يكون موضع ثقة، نشيطاً، متحمساً ومحباً لعمله، يمتلك القدرة على التنظيم وتوجيه المرؤوسين.
- أن يكون خبيراً بفنون الطهي ويتميز بذوق رفيع وإحساس بالجمال.
- معرفة جيدة بأنواع الطعام وأسمائه وبخاصة(المصطلحات الفرنسي الخاصة بالمطبخ) في مختلف البلاد وتكوينها.

الواجبات والمسؤوليات:

أن يعد قائمة الطعام الخاصة باليوم التالي بالاتفاق مع الإدارة، ووفقاً لتوجيهات مدير المطعم، وبناءً على رغبات النزلاء.

- يتعاون مع الإدارة ومع مدير المطعم في إعداد قوائم طعام خاصة للحفلات والاستقبالات وولائم العشاء الرسمية والمهرجانات.
- أن يضمن قائمة الطعام صنفاً أو أكثر من أصناف الطعام الخاصة الناجحة التي يشتهر بها الفندق.
- يعلق قائمة طعام اليوم التالي في المطبخ حتى يطّلع عليها رؤوساء أقسام المطبخ المختلفة. ويشرف على المائدة الخاصة بطعام العاملين أيضاً.
- يخطر رئيس المخزن مقدماً بقائمة تتضمن احتياجات المطبخ يومياً. وأنواع وألوان الطعام المطلوب إعداده
- مسؤول مباشر عن نوعية السلع وجودتها عند شرائها من الموردين وأن تتوفر فيها المواصفات الضرورية والأوزان.

- يراقب العمل بالمطبخ أثناء الطهي، ويتذوق كل أنواع الطعام أثناء طهيها والإشراف عليها. ويراقب خروج الطعام من المطبخ إلى الموائد ومطابقته للطلبات.
- يوزع العمل على العاملين ويشرف عليهم، ويحدد نوباتهم كما أنه يتدخل لمعاونة رؤوساء أقسام المطبخ كلما دعت الحاجة، أو لحل المشكلات.
- يجمع الأوامر الخاصة بطلبات النزلاء في نهاية نوبة كل خدمة ويقيد بياناً بالأطعمة التي خرجت من المطعم (لحوم، خضار، أسماك) ويحدد البقايا التي يمكن الاستفادة منها في اليوم التالي.

19) رئيسة البياضات Head Linen Keeper

الصفات الشخصية:

- متوسطة العمر، أمينة،نشيطة،حريصة على النظام.
- لديها خبرة طويلة بأعمال الغسيل والكي والحياكة والرتق،وكذلك لديها دراية جيدة بالأقمشة المختلفة وتكوينها وكيفية التعاون معها حتى تحول دون إتلافها.

الواجبات والمسؤوليات:

- مسئولة عن كل البياضات في الفندق (الغرف، قائمة الطعام) وعن حاجته إلى البياضات واستخدامها دورياً على فترات حتى لا تستهلك بسرعة.
- ترسل البياضات إلى قسم الغسيل بعد التحقق من عددها ونوعها، وتشرف كذلك على غسيل البياضات بواسطة القسم المختص.
- تتسلم البياضات بعد غسيلها وتتأكد من مطابقتها للبيان عند تسليمها قبل تسليمها للكي أو الحياكة.
- ترتب البياضات في أماكنها المخصصة لها بعناية تامة حتى توزع فيما بعد على الأقسام المختلفة بسرعة ويسر.

- تمسك دفتراً للبياضات وتقترح على إدارة الفندق خير الطرق لاستخدامها، وعزل البياضات التي لم يعد استخدامها لائقاً.
- مسئولة عن غسيل وكي ملابس النزلاء الذين يرغبون في ذلك.

20) البستاني Gardener

الصفات الشخصية:

- إدارة قوية وإحساس رفيع بالجمال وذوق سليم.
- خبرة جيدة بفلاحة البساتين وزراعة أشجار الزينة والزهور وتنسيقها.

الواجبات والمسؤوليات:

- يتولى صيانة حديقة الفندق والعناية بها.
- مسؤول عن تزيين بهو الفندق بالنباتات والزهور ووضع الزهور على الموائد في غرف الفندق.

الفصل الخامس

المدير والمهارات التي يحتاج إليها في الفنادق

الفصل الخامس
المدير والمهارات التي يحتاج إليها في الفنادق

1. تعريف المدير:

يمكن أن نعرف المدير على أنه:"الشخص الذي يقوم بتنفيذ مهامه وواجباته عن طريق الآخرين.

أو بمعنى آخر:

المدير: هو الشخص المسؤول عن توجيه أعمال الأخرين.

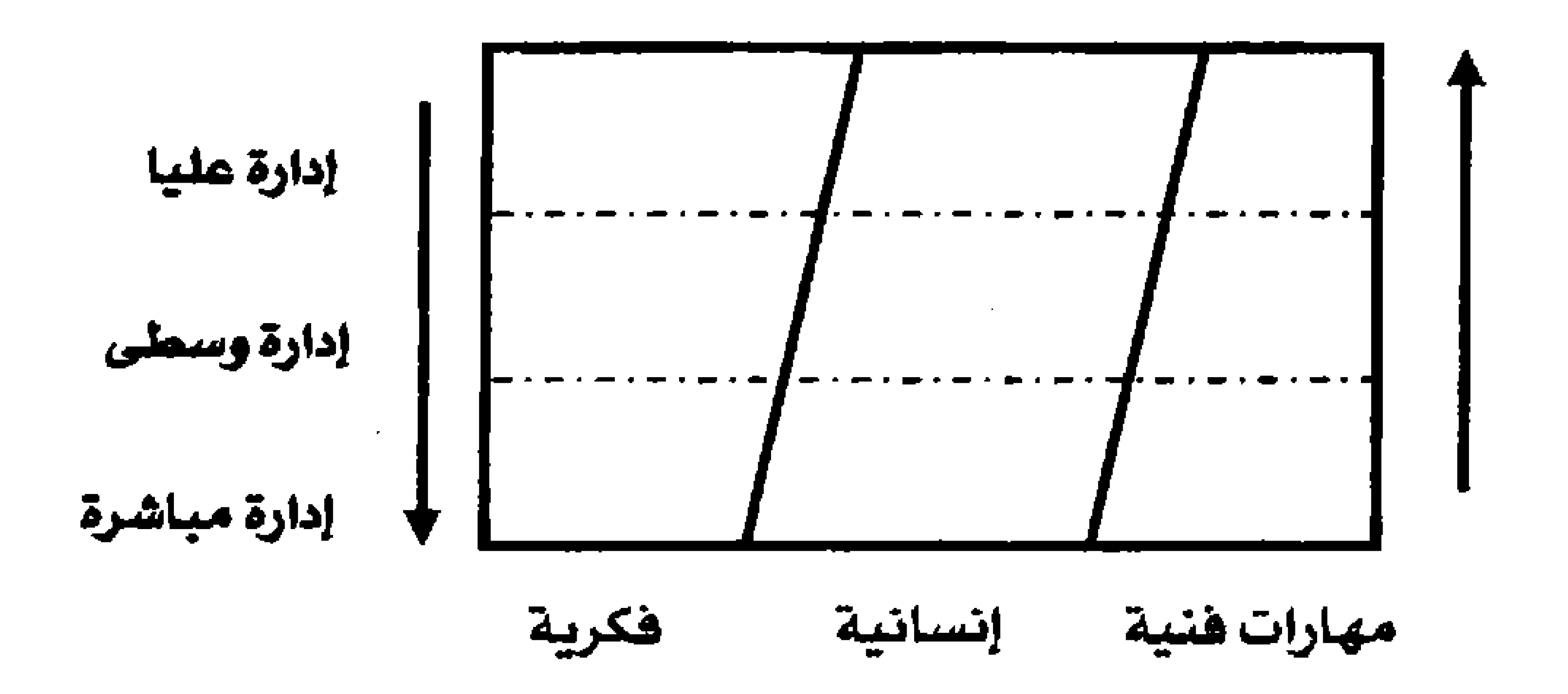
ونستنتج من هذه التعاريف وغيرها من التعاريف الأخرى للمدير بأن نجاح أي مدير في تحقيق أهدافه وتنفيذ مهامه وواجباته بالشكل الأمثل يتوقف على مقدرته على قيادة وتوجيه مرؤوسيه، أي على مقدرته في التأثير على سلوك مرؤوسيه وإقناعهم بضرورة التعاون معه والتسابق لتنفيذ أوامره وتعليماته الصادرة بخصوص العمل.

وهذا يعني أن على المدير حتى ينجح في تحقيق أهدافه ومهماته يجب أن يتمتع بمهارات ومعارف متنوعة تميزه عن غيره من الأفراد وتؤهله للممارسة الأدوار المختلفة التي يجب أن يقوم بها لضمان نجاح العمل الذي يقوم بإدارته.

فما هي المهارات التي يحتاج إليها المدير؟.

2. المهارات التي يحتاج إليها المدير في الفنادق:

يقصد بالمهارة القدرة على تحقيق أو عمل بعض أوجه النشاط الإداري. وهذه المهارة يتم تعليمها وتطويرها وتنميتها عن طريق الخبرة والتدريب والممارسة ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع أساسية شكل رقم (1).



بينما يرى الدكتور علي ميّا يحتاج المدير الناجح إلى توفر أربعة أنواع من المهارات لديه وهي:

2-1 المهارات الفنية:

تشير المهارات الفنية إلى مستوى المعرفة الفنية المتخصصة المرتبطة بمجال معين، وتحدد قدرة المدير على أداء الأنشطة الفنية المرتبطة بمجال نشاط المنظمة، وفرص تدخل المدير لعلاج المشاكل الفنية، التي تظهر في العمل. ويمكن الحصول على هذا النوع من المهارات من خلال التعليم الرسمي، أو من خلال التعلّم والتدريب، والخبرة الوظيفية.

2-2 المهارات الإنسانية:

يرتبط هذا النوع من المهارات بمدى القدرة على العمل مع الآخرين، سواءً أكانوا رؤساء أو مرؤوسين، أي توفر هذه المهارة يؤهل الفرد لأن يكون عضواً فعالاً في الجماعة، ومن ثم، فإن المدير الذي يمتلك حظاً اكبر من هذه المهارات، يكون أكثر قدرة على إدراك كيف يفكر الآخرون، وبالتالي يكون أكثر فعالية في القيادة والتحفيز، والتوجيه، والاتصال، كما يستطيع تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

2-3 المهارات الفكرية والعقلية:

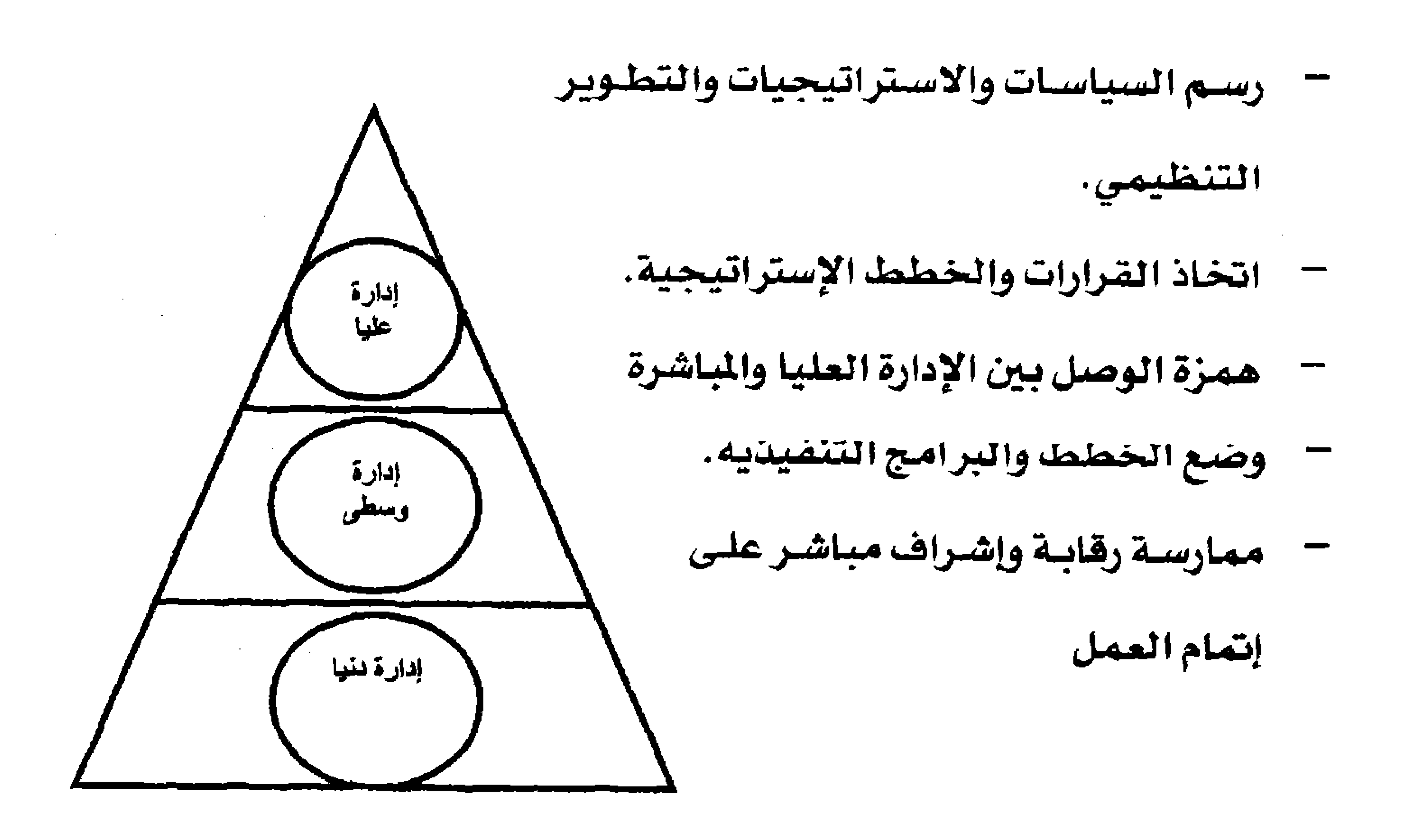
ويقصد بها قدرة المدير على التفكير المنطقي والتحليل العلمي للمشاكل وأسبابها حتى يتمكن من إيجاد الحلول الصحيحة والشاملة لها ومنع تكرارها في المستقبل. أي يجب على المدير أن يكون واسع الأفق ويحمل متعددة الاتجاهات، حتى يكون قادراً على معالجة المشاكل من جميع جوانبها.

2-4 المهارات الشخصية:

ويقصد بها أن يمتلك المدير الثقة بالنفس والمصداقية وعدم التردد والإخلاص في العمل والتفاني فيه وتحمل المسؤولية وحب المبادأة والقدرة على استمالة الآخرين واحترامهم وحيازة ثقتهم لأن المدير هو قدوة مرؤوسيه.

3. مستويات الإدارة والأهمية النسبية للمهارات التي يحتاجها المدير فيها:

تتكون الإدارة من ثلاثة مستويات إدارية، وهي موضحة فيما يلي وفق الشكل التالي رقم (2):



- مستوى الإدارة العليا.
- مستوى الإدارة الوسطى.
- مستوى الإدارة الدنيا (التنفيذية).

3- 1 الإدارة العليا:

وهي تتكون عادة من المدير العام أو مجلس الإدارة وتكون مهمتها الإشراف على إدارة المنشأة وتحديد الأهداف العامة والإستراتيجية المراد الوصول إليها وصياغة الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بأسرع وقت وأقل كلفة. وتزداد حاجة المدير في مستوى الإدارة العليا إلى المهارات الفكرية والإنسانية أكثر من حاجته إلى المهارات الفنية.

3-2 الإدارة الوسطى:

وتمثل الإدارة الوسطى حلقة الوصل ما بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا وهي تتكون عادة من مدراء الإدارات النوعية مثل مدير الإنتاج والتسويق والتمويل والشؤون الإدارية...الخ.

وتتركز مهام هذه الإدارات حول ترجمة الأهداف العامة والإستراتيجية التي وضعت من قبل الإدارة العليا إلى أهداف فرعية تخصصية وتوزيعها على الأقسام التابعة لها كل حسب تخصصه. وتزداد حاجة المدير في هذا المستوى إلى المهارات الفكرية والإنسانية إلى جانب المهارة الفنية.

3-3 الإدارة الدنيا(الإدارة التنفيذية):

وهي تتكون من رؤساء الأقسام والورش ومهمتها وضع الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية للعمل والقيام بتنفيذها ورفع تقارير الإنجاز والأداء إلى المستويات العليا. وتزداد حاجة المدير في هذه الإدارة إلى المهارات الفنية أكثر من حاجته للمهارات الإنسانية والفكرية.

ونستنتج من خلال ما سبق أنه:

كلما صعدنا نحو المستويات الإدارية العليا تقل الحاجة إلى المهارة الفنية وتزداد الحاجة للمهارات الإنسانية والفكرية والشخصية والعكس صحيح.

4. وظائف المدير:

يجب على كل مدير أن يمارس أربع وظائف أساسية أياً كان موقعه في التنظيم سواءً أكان مديراً عاماً أم مدير إدارة أم مدير قسم وهي:

1) التخطيط للعمل الذي يديره.
2) تنظيم العمل الذي يشرف عليه.
3) توجيه المرؤوسين الخاضعين لإدارته إلى طريق الأداء الصحيحة وتحفيزهم على العمل بشكل مستمر.
4) الرقابة على العناصر الخاضعة لإشرافه للتأكد من أن ما يتم تنفيذه مطابق لما جرى التخطيط له وبيان الانحرافات إن وجدت وتحري أسبابها ووضع الحلول السليمة لها.

5. ادوار المدير:

إلى جانب المهام والوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير والمتمثلة كما أوضحنا سابقاً بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فإن على المدير أن يمارس عدداً من الأدوار من أهمها ما يلي:

5-1 الدور الرمزي:

ويتمثل بقيام المدير ببعض الواجبات القانونية والاجتماعية مثل استقبال زوار المنشأة والترحيب بهم ودعوتهم على وجبة الغذاء أو العشاء وكذلك المشاركة

في المناسبات والتحدث باسم المنشأة وتمثيلها في المؤتمرات والندوات وتوقيع العقود....الخ.

2-5 الدور القيادي:

ويتمثل بقيام المدير بتشجيع العاملين وتحفيزهم على العمل وتوفير جو العمل المناسب لهم وتحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق لدى العاملين....الخ.

3-5 دور ضابط الاتصال:

ويتمثل بقيام المدير بدور حلقة الوصل ما بين المنشأة وما بين الأطراف الخارجية المتعاملة معها مثل الموردين والعملاء والبنوك والمؤسسات والهيئات الأخرى التي تتعامل معها وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لتنفيذ العمل بالشكل الأمثل.

4-5 دور رجل الأعمال أو المستثمر:

أي يجب على المدير أن يقوم باستمرار بالبحث عن فرص ومشاريع استثمارية جديدة للمنشأة والمبادرة إلى تحسين المنشأة وتطويرها من خلال إدخال أفكار جديدة أو إدخال تغيرات نوعية على منتجاتها أو على هياكلها التنظيمية.... الخ، وذلك لكل يضمن لمنشأته النجاح والاستمرار في الحياة الاقتصادية.

5-5 دور مواجهة المخاطر:

ويتمثل بقيام المدير بوضع الاستراتيجيات ورسم السياسات اللازمة لمواجهة المخاطر والأزمات التي قد تتعرض لها المنشأة مثل الاضطرابات العمالية أو مواجهة حالات إفلاس العملاء...الخ.

6. الإدارة الناجحة ودورها في تنمية وتطوير الإدارة الفندقية:

إن نجاح الفندق، ولحد بعيد يعتمد على الإدارة الجيدة التي تنعكس في سلوك العاملين وخاصة أولئك ذوي الصلة والعلاقة المباشرة مع العملاء. لتحقيق النجاح المطلوب يفترض في مدير الفندق أن يتميز بـ:

- بالنظرة الشاملة بعيدة المدى.
- التفكير والاتجاهات الايجابية.
- الحزم والمثابرة.
- التوجه نحو السوق.
- أن يقود العاملين نحو احترام قرارات وتعليمات الفندق.
- مقابلة العملاء والعاملين بشكل مستمر.
- الاهتمام بالشكاوى والاقتراحات.
- يشجع الابتكار وروح المبادرة.
- إدارة الوقت.
- أولويات العمل والعمل بأسلوب التضحية وروح الدعاية والفريق الواحد.

إضافة لما سبق، فإن مدير الفندق يتوقع الأزمات والتغيرات قبل حدوثها، يخطط للمستقبل ويتعامل مع الأحداث بسرعة ودقة، يعطي اهتمام للتفاصيل ويحترم القواعد والإجراءات ولكن لا يصبح بمبدأ لها، يفسر الأعمال والحقائق قبل أن تصبح شائعات، ويهتم بأخلاقيات المهنة.

كذلك فإن المدير الناجح يشجع العمل بروح الفريقEsprit De Corps ومفهوم البعد عن المنافسة غير البناءة وتشجع التعاون على أساس مبدأ Wint-To-Win يحافظ على العاملين باستمرار لمواكبة التغيرات في الصناعة الفندقية، يقوم بإطراء أمام الآخرين. أما النقد فيقوم بتوجيه بشكل فردي، يبتعد عن المحسوبة والانحياز ويتميز باللباقة، الحماس والتوقد، يشجع سياسة الباب المفتوح لمتابعة حاجات ورغبات العاملين والعملاء عن كسب وباستمرار.

بهذا الشأن سنقوم بشرح موجز لتنمية الإدارة الفندقية، القيادة، الاتصالات، الإنصات وتأثيرها على الفندق والعملاء.

1-6 تنمية وتطوير الإدارة الفندقية Management Development:

من أهداف التنمية والتطوير الإداري تزويد الفندق بفريق إداري ذو كفاءة عالية يمكنه من تحقيق أهدافه المرسومة.

❖ برنامج التطوير الإداري في الفندق تشمل:

1) تحسين أساليب التخطيط والرقابة الإدارية.
2) توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المرسومة بفعالية.
3) تشجيع التفكير والاتجاهات الايجابية وتحقيق طموحات التقدم للإدارة.
4) العمل على تجنيد، تحفيز، تنمية وتطوير والإبقاء على فريق إداري مميز.

من المعروف أن التطوير الإداري عملية مستمرة خلال الحياة المهنية للمدير.

السؤال الذي يطرح نفسه هنا ما هي المهارات العامة للمدير في هذا المجال:

1) مهارات الإشراف.
2) إعداد والرقابة على الموازنات التخطيطية.
3) مهارات المفاضلة بين واختيار الموظفين.
4) تخطيط تمويل المشاريع.

2-6 القيادة Leader ship:

والقيادة مصطلح يستند في الأصل على الفعل اللاتيني Aqere والذي يعني (يحرك – يقود) وهذا المصطلح يشير إلى العلاقة التي يقوم الفرد (القائد) عن طريقها بالتأثير في سلوك ومشاعر الآخرين وتوجيههم نحو هدف معين.

- ويعرف الن ALLEN القيادة الإدارية بأنه:

"We define Management leading as the work manager perform to cause people to work effective action"

"أي أنها النشاط الذي يمارسه المدير والذي من خلاله يجعل مرؤوسه ينجزون عملاً فعالاً"

إذاً القيادة تعني العلاقة الديناميكية والتفاعل المستمر بين إدارة الفندق والمرؤوسين تتضمن أنه كلما ازدادت التوقعات من قبل الإدارة من المرؤوسين، ازدادت الحوافز لدى المرؤوسين وأثرت على دوافعهم لإنجاز الأهداف.

لذا نجد أن نمط القيادة ذو أهمية كبيرة في الفندق ويحدد لدرجة عالية إذا كان العاملين يحصلون على الرضا والإشباع الوظيفي وعما إذا كانت إدارة الفندق سوف تحقق الأهداف المرسومة.

القائد الناجح (ASUCCESS OF LEADER) لا يلتزم بتوجيهات واهتمام مطلق نحو العاملين أو توجهات مطلقة نحو إنجاز الوظائف المطلوبة وإنما ينتقل من نقطة إلى أخرى على خط القيادة الإدارية حسبما يتطلب الموقف. مع لأخذ بنظر الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية وتأثيرها على النمط القيادة.

كذلك فإن القائد الناجح يحافظ على علاقة ولقاءات شخصية مع العملاء والعاملين بشكل مخطط ومنظم ومستمر.

3-6 الاتصالات Communication:

يتوجب على مدير الفندق أن يوسع نطاق المعرفة المشتركة وكذلك عمق واتساع الاتصالات بين العاملين والعملاء وكذلك بين الإدارة والعاملين والعملاء. الكثير من الفنادق وخاصةً ذات النشاط الواسع تقوم بتوظيف مسؤول علاقات عامة،

مـديربهـو أو مسـؤول علاقـات أو شـؤون العمـلاء Guest Relations لتحسـين العلاقـات بـين الفنـدق والجمـاهير العامـة والخاصـة وتـرويج الخـدمات الفندقيـة في كافة المحافل. مثل هذه الممارسات تشعر العملاء بأن الإدارة تبـذل جهودهـا لتحسـين الخدمات المقدمة لهم باستمرار.

4-6 الإنصات Listening:

فواجب الإدارة يتضمن الرغبة الحقيقية للإنصات لشكاوى واقتراحات وآراء العـاملين والعمـلاء وتـدريب العـاملين علـى مهـارات الإنصـات اللازمـة في محاولـة مستمرة لتقديم أفضل الخدمات للعملاء والتأكد من رضاهم عن الفندق وخدماته والحصول علـى فرصـة لتسـويق الفنـدق مـن قبـل العمـلاء مـن خـلال الكلمـة المنقولـة Word–of–mouth ذات المصـداقية والتـأثير العـالي لـدى العمـلاء الحـاليين والمرتقبين.

7. العوامل المؤثرة على الصورة الذهنية للفندق:

مـن أهـم العناصـر الـتي تـؤثر علـى الصـورة الذهنيـة للفنـدق وعلـى خـبرة الضيوف أو العملاء خلال تعاملهم مع الفندق وتفاعلهم مع العاملين ما يلي:

1-7 النقل والمواصلات: Transportation

وتشـمل الانطبـاع عـن السـيارة أو الحافلـة، النظافـة، عمـر الحافلـة، المظهـر العام، اتجاهات ومعرفة ومقدرة السائق على فهم اللغات والتعامل مع الآخرين.

2-7 الموقع والبناء: Building &Location

ويشـمل التصـميم مواقـف السـيارات، النظافـة العامـة، القـدرة علـى تقـديم المسـاعدة، التوجيهـات الـتي يقـوم بهـا البـواب أو الحاجـب Doorman وكـذلك الإشارات Sings والإرشادات للضيوف.

3-7 Check in:

وتشمل المظهر العام والانطباع عن المكتب الأمامي، الموظفين العاملين في الدائرة الأمامية وخاصة الاستقبال متضمناً اتجاهاتهم، تعاملهم مع الآخرين، النظافة العامة، اللباقة، المظهر العام وإجادة اللغات التي يتحدث بها العملاء.

4-7 الغرف Rooms:

وتتضمن التعامل ما بين الموظف والعميل، التوجيه والإرشاد للغرف، النظافة العامة، حجم ونوعية السرير، ملائمة البواب والشبابيك، الأدوات والتقنيات المتوفرة في الغرفة، نوعية الأثاث، النظر العام المطل من الغرفة، سهولة الوصول، مساحة الغرفة..الخ.

5-7 التسهيلات Facility Experience:

وتتضمن الأماكن المخصصة للمقابلات واللقاءات. الطعام والشراب(من حيث توفره، أسعاره، التنويع، النوعية، قائمة الأسعار menu)، الصيانة، الانطباع العام، النظافة، المظاهر والعروض الخاصة(مثل برك السباحة، جمنازيوم، محلات الهدايا)، الوسائل الترفيهية (الردهات Lounges، التلفاز، محلات الهدايا)، التوجيه والمعلومات المتوفرة للعميل، ومراكز الترفيه الأساسية(الألعاب الرياضية، الملاعب المتوفرة).

6-7 Check Out:

وتشمل المظهر والانطباع حول المكتب الأمامي، تقديم فاتورة الحساب وتفسير مدخلاتها، المتابعة follow –up وغيرها.

أسئلة الوحدة الخامسة

السؤال الأول: أجب عن الأسئلة التالية:

1. عرف المدير، ثم اشرح باختصار أهم المهارات التي يحتاج إليها.
2. تكلم عن المهارات التي يحتاج إليها المدير لكي يتمكن من أداء عملة بكفاءة وفعالية.
3. وضح المقصود بالمهارات الفنية مدعماً رأيك بالأمثلة على ذلك.
4. ما هو المقصود بالمهارات الإنسانية.
5. ما هي المهارات الشخصية.
6. وضح المقصود بالمهارات الذهنية والفكرية.
7. تكلم عن وظائف المدير.
8. ما هي مستويات الإدارة والأعباء التي تقع على عاتقها.
9. تكلم عن أدوار المدير.
10. بماذا يجب أن يتميز مدير الفندق؟
11. تحدث عن أهم العوامل المؤثرة على الصورة الذهنية للفندق.
12. من أهداف التنمية والتطوير الإداري تزويد الفندق بفريق إداري ذو كفاءة عالية يمكنه من تحقيق أهدافه المرسومة.المطلوب:وضح ماذا يتضمن برنامج التطوير الإداري في الفندق ؟.
13. لماذا يعتبر نمط القيادة ذو أهمية كبيرة في الفنادق (ناقش ذلك).
14. القائد الناجح لا يلتزم بتوجيهات واهتمام مطلق نحو العاملين أو توجهات مطلقة نحو إنجاز الوظائف المطلوبة. (علل ذلك).

السؤال الثاني:

اختر الإجابة الصحيحة في العبارات الآتية:

1) **المدير هو الشخص التي يقوم:**

أ. بأداء الأعمال بدلاً عن الآخرين.
ب. بتنفيذ واجباته ومهامه بواسطة الآخرين.
ج. بكل ما سبق.

2) **يتوقف نجاح المدير من خلال مقدرته على:**

أ. إرهاب مرؤوسيه وأحكام السيطرة عليهم.
ب. قيادة وتوجيه مرؤوسيه.
ج. كل ما سبق.
د. لا شيء مما سبق.

3) **المهارات الفنية هي:**

أ. قدرة المدير على التعامل مع مرؤوسيه وزملائه ورؤسائه في العمل.
ب. المعرفة الفنية المتخصصة والمتعلقة بتنفيذ العمل.
ج. كل ما سبق.
د. لا شيء مما سبق.

4) **المهارات الشخصية هي:**

أ. قدرة المدير على التفكير المنطقي.
ب. قدرة المدير على التعامل مع مرؤوسيه وبشكل إنساني.
ج. الثقة بالنفس والمصداقية والإخلاص في العمل.
د. لا شيء مما سبق.

5) المهارات الذهنية والفكرية هي:

أ. الثقة بالنفس والمصداقية والإخلاص في العمل.
ب. المعرفة الفنية المتخصصة والمتعلقة بتنفيذ العمل.
ج. كل ما سبق.
د. لا شيء مما سبق.

6) أدوار المدير هي:

أ. التخطيط.
ب. التنظيم.
ج. التوجيه.
د. كل ما سبق.
ه. لا شيء مما سبق.

السؤال الثالث:

أجب /بصح/ أو /خطأ/ مع تعليل الخطأ بشكل موجز في العبارات الآتية:

1. الإدارة هي تنفيذ الأعمال بدلاً من الآخرين.
2. الإدارة هي تنفيذ الأعمال بالتعاون مع الآخرين.
3. المهارات الفنية: هي قدرة المدير على التفكير المنطقي والتحليل العلمي للمشاكل.
4. المهارات الإنسانية: هي المعرفة الفنية المتخصصة والمتعلقة بتنفيذ الأعمال.
5. تزداد الحاجة للمهارات الفنية في المستويات الإدارية العليا.
6. تقل الحاجة للمهارات الفنية في المستويات الإدارية الدنيا.
7. لا يوجد فرق بين وظائف المدير وأدوار المدير.
8. تزداد الحاجة للمهارات الإنسانية والذهنية والفكرية في المستويات الإدارية الدنيا.

الفصل السادس

الفنادق العالمية وشركات السلاسل

International And Chain Hotels

الفصل السادس

الفنادق العالمية وشركات السلاسل

International And Chain Hotels

1) نشأة وتطور الفنادق الدولية:

في البداية ركزت شركات الفنادق عملها في مناطق وفي حدود قاراتها ومع زيادة حجم السياحة في الخمسينات تطلعت الفنادق إلى توسيع أسواقها في العالم. أحد أهم الحوافز في مجال تطور الفنادق دولياً كان شركة بان أمريكان للطيران (Ban American) فمع ازدياد السفر الدولي جواً اكتشف بأنام بأن العديد من المواقع تفتقر إلى وسائل المبيت المناسبة ولكي تخدم بأنام مسافريها بشكل أفضل قامت بتأسيس شركات فنادق عالمية (T-H-C) بملكية كاملة بعام 1946 وكان أول فندق لها في البرازيل عام 1949، ثم قامت شركة فنادق انترلونتينتال وشركة أخرى بنفس المسيرة بالإضافة إلى نشاطها في السفر الجوي الدولي تعمل رئيس لها. وقد توسع ذلك النشاط وأصبح تظاهرة عالمية ، فهو يمثل لشركة انتركونتينتال 60٪ من مبيعاتها بعام 1978، كما بدات شركة اليونايتد تتلخص على امتلاك الفنادق والتعويض عن ذلك بالاتفاق مع الفنادق في المواقع التي تريد، وفي الوقت نفسه بدأت الفنادق في أوروبا بالانتشار والتنافس مع الفنادق الأمريكية، وكان لكل منها ميزاته وخصائصه.

ومن المفيد إجراء مقارنة بسيطة بين الفنادق الأمريكية والأوروبية:

الفنادق الأمريكية	الفنادق الأوروبية
اكبر حجماً وعدداً بالغرف، تقدم خدمات متكاملة ويصل عدد غرف الفندق الكبير إلى 5000 غرفة	أصغر حجماً وعدداً بالغرف، تقدم خدمات مختلفة والخدمات الإضافية تطلب شخصياً وعدد الغرف لا يتجاوز 500 غرفة.
تعتمد اللامركزية في الإدارة، وتستخدم الأساليب التكنولوجية المتطورة بالخدمة، تعتمد التجديد والأنظمة الإدارية الحديثة.	تعتمد الأسلوب الإداري المركزي، ولا تعتمد الأنظمة الإدارية والتكنولوجيا الحديثة في الخدمة.
لا تعتمد على العدد الكبير لليد العاملة رغم العدد الكبير للغرف والحجم الضخم، فإن عدد العاملين لعدد الغرف 2/1 أي لكل غرفتين عامل.	تعتمد على اليد العاملة المتخصصة في تقديم الخدمات للنزلاء، ولذلك عدد العاملين كبير نسبة لعدد الغرف 1/2 أي لكل غرفة عاملان.
تنتشر فيها السلاسل الفندقية، وعدد الموتيلات كبير، وتخصص مبالغ كبيرة للإعلان والتسويق السياحي.	تقل فيها السلاسل الفندقية، والموتيلات، لا تنافس الفنادق كما في أمريكا ، ولا تخصص مبالغ ضخمة للإعلان والتسويق السياحي.

ومن الأسباب التي أدت إلى انتشار وتوسع السلاسل الفندقية في العالم الآتية:

حيث حدد جيرالد لاتن Gerald Latten في كتابه " Modern Hotels And Motel Management " أربع اتجاهات أساسية ساعدت على تطور وانتشار السلاسل الفندقية الأمريكية بصورة خاصة وهذه الاتجاهات هي:

1. زيادة إدراك الدول العالمية للقيمة المادية للسياحة.
2. نمو وازدهار صناعة الفنادق في العالم.
3. نمو وازدهار سيطرة تأثير الإدارة الفندقية الأمريكية على صناعة الفنادق في العالم.
4. زيادة استثمارات الأمريكية على فنادق الدول الأخرى.

ادركت كثير من الدول العالمية بأن السياحة أكبر مورد للحصول على العملات الصعبة وبدون إنقاص بالموارد الطبيعية كما أنه توفر فرص عمل......

بالرغم من مشاكل التضخم والكساد والطاقة فقد استمرت السياحة العالمية بالنمو والازدهار واستمرت شركات الفنادق الأمريكية بالتوسع عالمياً.

- **ومن أشهر الفنادق الأمريكية:**

سلسلة فنادق هوليودي، هلتون، شيراتون، رمادا أن ، ماروت، حياة،.......الخ.

وكذلك فقد انتشرت السلاسل الفنادق الأوروبية مثل (ب ل س) فورت ناري المتوسط، أكور مرديان السلاسل الآسيوية مثل تاج غروب- وأوب روي- ومرديان الشرق التي لها فنادق في عدد من القارات.

والجدول التالي يبين أضخم السلاسل الفندقية في العالم بعام 1994:

التسلسل	التنظيم	الإدارة الرئيسية	عدد الغرف	عدد الفنادق	معدل عدد غرف لفندق
1	نظام الامتياز الأمريكية	أمريكا	424352	4291	99
2	هوليدي إن العالمية	أمريكا	356000	1930	184
3	بست وسترن العالمية	أمريكا	280144	2409	82
4	أكور	فرنسا	256607	2265	113
5	شويس العالمية	أمريكا	247069	2827	87
6	ماريوت العالمية	أمريكا	180500	851	212
7	شيراتون أي تي تي	أمريكا	131477	425	312
8	شركة هليتون	أمريكا	92452	226	409
9	فورت ب ل سي	إنكلترا	88153	888	100
10	كارون ساس	أمريكا	79482	349	228
11	بروموس	أمريكا	78690	570	138

التسلسل	التنظيم	الإدارة الرئيسية	عدد الغرف	عدد الفنادق	معدل عدد غرف لفندق
12	هايات الدولية	أمريكا	77882	170	458
13	نادي المتوسط	فرنسا	65128	262	250
14	انتركونتينتال	إنكلترا	53092	141	376
15	هليتون العالمية	إنكلترا	53052	162	327
16	العالم الجديد رين سس	هونغ كونغ	47139	140	337
17	مجموعة سول ميليا	اسبانيا	46500	175	226
18	منشآت ولستن	أمريكا	39470	76	520
19	نزل كابينتا	أمريكا	29276	227	130
20	مجموعة لوفر	فرنسا	29120	468	62
21	المجموع		2656585	19852	134

حيث أن عدد الغرف في العالم بعام 1994 كان بحدود (11333199) غرفة فإن نسبة (24٪) من غرف العالم تملكها شركات سلاسل دولية.

ونلاحظ أيضاً في يومنا هذا أن أحسن وأفضل وأكثر السلاسل الفندقية في العالم وانتشاراً هي الأمريكية ثم تأتي بعدها الأوروبية.

❖ انظمة الامتياز Franchise Systems وطبيعة النشاط الفندقي:

الامتياز: هو اتفاق بين مالك فندق مستقل وسلسلة فنادق. يكون المالك بموجبه مسئولا عن إنشاء وصيانة وتشغيل الفندق. بينما تسمح السلسلة للمالك باستخدام أسمها وشعارها وتصاميمها المعمارية. وقد يتلقى المالك أيضاً مساعدة في تخطيط وتمويل فندقه. وتقوم السلسلة بتشغيل مكتب حجوزات مركزي وتقوم بحملات إعلان رئيسية بالنيابة عن جميع المالكين. كما يتلقى المالك مجموعة من كتيبات التشغيل المتعلقة بالمحاسبة والصيانة والتسويق والإعلانات وإدارة الموظفين وتدريبهم وجرد الممتلكات ومواضيع أخرى.

ويدفع المالك للسلسلة رسماً أولياً أو رسماً جارياً (Initial Fee) على أساس مبيعاته (الغرفة المؤجرة). حيث يدفع أحد المالكين لسلسلة هوليدي إن مثلاً 4٪ من مبيعاته كل شهر. كما يمكن للسلسلة أن تفرض رسوماً إضافية مقابل خدمات الحجز على الكمبيوتر والإعلانات وأنواع المساعدة الأخرى. ومن أشهر السلاسل التي تعقد مثل تلك الاتفاقيات (Meridian,Marriotte,Four Seasons, Hilton, Ramada, Holiday Inn, Sheraton)

◆عقود الإدارة Management Contract

وهي عبارة عن الاتفاقيات بين مالكي الفنادق وشركة إدارة. فقد تقوم مجموعة من المستثمرين ببناء فنادق والتعاقد مع سلسلة لتشغيله، أو قد تقوم سلسلة ببناء فندق والتعاقد مع شركة إدارة لتشغيل هذا الفندق. حيث يكون المالك مسئولاً عن تمويل وإقامة الفندق. وتسمى الشركة التي تقوم بتشغيل الفندق بمتعهد الإدارة وهي المسؤولة عن تشغيله. ويريح مثل هذا الترتيب السلسلة من مصاعب إدارة فنادق عديدة في مواقع مختلفة. كما أن شركة الإدارة عادة ما تكون أكثر دراية ومعرفة بالسوق المحلي والأوضاع الاقتصادية.

◆ منظمة التحويل Referral Organizations

منظمة التحويل عبارة عن شركة يمتلكها ويشغلها مالكي منشآت مستقلة بشكل مشترك للتعاون في إجراء الإعلانات وتحويل الزبائن فيم بينها. حيث تقوم هذه المنظمة بتوفير بعض فوائد السلسلة للفنادق المستقلة مثل مكتب الحجوزات المركزي والصورة المنتظمة لدى الجمهور. ويدفع أعضاء المنظمة رسوماً سنوية ويوافقون على التقيد بمقياس الجودة والخدمة (Quality and Service Standard)

- **الايجابيات الأساسية لسياسة السلاسل الفندقية وهي:**

1. الشراء.
2. الأفراد.
3. التسويق.
4. الحجز.
5. التمويل.
6. القضاء على احتكار الشركات.
7. إشباع حاجات ورغبات الضيوف.

2) معايير الإدارة الفندقية:

الصناعة الفندقية تستخدم مقاييس عديدة للتعرف على مسيرة العمل والجدوى في مجال تشغيل وإدارة الفندق وأبرز تلك المقاييس هي:

1. أسعار الفنادق Hotels Prices:

أسعار الغرف في الفندق يمكن أن تكون أكثر العناصر تعقيداً في تحليل أعمال الفندق فالأسعار الرسمية المعتمدة لكل نمط من الغرف في الفندق يسمى سعر الغرفة للفرد (Rack- Ret)، وفي الواقع الفنادق لديها مجموعات من الأسعار أخفض من ذلك السعر، فالسعر(Rack-Ret) يعتمد على تكاليف الاستثمار والعوائد المطلوب تحقيقها لتغطي التكاليف الثابتة والمتغيرة للكلفة ولذلك فهو بشكل عام أعلى سعر يحدد للغرفة. فالأسعار المخفضة هي جزء من خطة التسويق لاجتذاب شرائح معينة من السياح فيمكن منحها للمجموعات ولموظفي الحكومة أو أفراد الجيش أو المتقاعدين وغيرهم، وأهم مقياس يتعلق بتسعير الفنادق هو السعر الوسطي اليومي(A D R) الذي يحسب بقسمة احتمال إيراد الغرف على مجموع الغرف المشغولة.

ويمكن تصنيف أسعار الغرف (Rate Categories) في خمس فئات أساسية كما يلي:

- الأسعار الباهظة Rack Rates: هي أسعار الفندق القياسية. وتتفاوت هذه الأسعار على ضوء فئة الغرفة ونوع السرير وأثاث وديكور الغرفة والمستلزمات الموجودة في داخلها.
- الأسعار الخاصة Special Rates يقدم الكثير من الفنادق أسعاراً مخفضة خاصة للمسافرين من الشركات ومندوبي المبيعات ومستخدمي الحكومة وأنواع أخرى من الزبائن المتكررين (Repeat Clients) كما يمكن إعطاء أسعار تشجيعية لزيارة حجم العمل خلال فترات الطلب المنخفض.
- اسعار المجموعات Croup Rates هي عبارة عن سعر مخفض على أساس استئجار عدد محدد سلفاً من الغرف. إذ يمكن منح هذه الأسعار لمن سيحضرون اجتماعاً أو لقاءاً.
- أسعار الرحلات Tour Rates أسعار الجملة أو الرحلات هي أسعار مخفضة تمنح لتجار الجملة للرحلات. وتضع بعض الفنادق أسعار جولة محددة. بينما تكون هذه الأسعار خاضعة للتفاوض مع تجار الجملة في فنادق أخرى على أساس العدد التقديري من الغرف التي سيحجزها كل تاجر.
- اسعار الحزمة Package Rates وتشمل الإقامة وعنصر آخر مثل الخدمات أو أنشطة المآدب. فقد يعرض منتجع للتنس سعر حزمة يشمل رسوم ملعب التنس بالإضافة إلى الإقامة. ومن أمثلة على أسعار الحزم الشائعة الاستعمال حزم شهر العسل، والتنس، والتزلج، وسهرة رأس السنة. ويكون سعر معظم الحزم أقل من مجموع أسعار جميع العناصر معاً.

2. نسبة الأشغال Labor Ratio:

ويحسب بقسمة عدد الليالي المشغولة على عدد الغرف المتاحة للبيع.

بشكل عام فالنسبة التي تحققها الفنادق العادية تتراوح بين (50٪– 80٪) وتكون الأعمال رابحة إذا حقق الفندق نسبة(65٪) وأكثر. وهناك عوامل كثيرة تنعكس على إشغال الفندق، فمن الضروري معرفة نسبة إشغال الغرف لكن كذلك معرفة عدد الناس في تلك الغرف يعتبر مؤشر هام لأن هذا ينعكس على ربحية الغرف نفسها، فالغرف المؤجرة ذات السريرين شخص واحد يقل سعرها عن تأجيرها لشخصين أو الثلاثة أو مع سرير إضافي أحياناً.

والمعدل اليومي للسعر (A-D-R) يحدد كمؤشر للوضع فهو يكون منخفض في حال منح تخفيضات ومرتفع مع زيادة عدد الغرف المباعة.

◆ فئات الغرف R00m Categories

وفئات الغرف الأكثر استخداماً هذه الأيام كما يلي:

- A سعر ديلوكس أو أعلى سعر Deluxe or Maximum Rate
- B سعر عالي أو متوسط Superior or Moderate Rate
- C سعر عادي أو متوسط Standard or Moderate Rate
- D سعر اقتصادي أو أدنى Economic or Minimum Rate
- S جناح Suite

◆ أنواع الأسرة Bedding Types

ويعني " السرير" حجم السرير والفرشة.ونورد فيما يلي أكثر أنواع الأسرة شيوعاً:

- K سرير الملك King Bed
- Q سرير الملكة Queen Be
- D سرير مزدوج Double B
- T سرير التوام Twin Bed
- S سرير المفرد Single Bed

حيث تستخدم أسرة "الملك" أكبر أحجام الفرشات التي تصنعها مصانع الفراش 76 انش عرض في 80 انش طول. ويقل حجم سرير " الملكة" بمقدار 20٪ عن حجم سرير الملك 60 انش عرض في 80 انش طول.وقد تحتوي غرف سرير الملكة على إما سريراً واحد أو سريرين.

◆ موقع الغرف Rooms Location:

ونورد فيما يلي مواقع الغرف الأكثر شيوعاً:

- الغرف المجاورة للبركة Poolside (PS)

تكون هذه الغرف في العادة مواجهة أو مجاورة لبركة السباحة مباشرة. وهي توجد في معظم الفنادق في الدور الأراضي. أما الغرفة التي تواجه البركة لكنها ليس في الدور الأراضي فتسمى غرفة مطلة على البركة.

- الغرف المواجهة للشاطئ: Beach Front (BF)

تواجه هذه الغرفة الشاطئ وعادة ما تكون في الدور الأراضي. أما الغرف التي تطل على الشاطئ لكنها ليست في الدور الأراضي فتسمى غرف مواجهة للبحر أو للمحيط أو مطلة عليه.

- الغرف المواجهة أو المطلقة على المحيط Ocean View(OV)

تكون الغرف المواجهة أو المطلقة عليه منظر للمحيط ويمكن أن تكون في أي دور من الفندق. ويمكن عرض أسعار مختلفة للغرف ذات المنظر الكامل للمحيط أي لا يحول بين الزبون ورؤية المحيط أي حائل على الإطلاق، وكذلك للغرف ذات المنظر الجزئي للمحيط أي التي تحول مبنى من مباني الفندق بين الزبون ورؤية المحيط بشكل كامل.

- غرف الدور الأراضي Ground Level(GL)

وهي عبارة عن أي غرفة في الدورة الأراضي.

- غرف المعوقين Handicapped (HC)

تكون هذه الغرف مجهزة بمرافق خاصة للزبائن ذوي الإعاقات الجسدية. وقد تكون قريبة من المصعد أو من رمبة الكراسي ذات العجلات. وبها أدوات خاصة في الحمام لمساعدة الزبون في الجلوس والنهوض.

3. عوائد وتكاليف معينة اخرى Costs & Benefit:

نلاحظ على مستوى العالم أصبح إيراد الغرف يشكل نصف عوائد الفندق تقريباً في عام 1993شكلت عوائد الغرف في العالم بشكل عام (59,8٪) من إجمالي عوائد الفنادق وشكل إيراد الطعام والشراب (30,4٪) وباقي العوائد حوالي(10٪)،

وعوائد إلا طعام والشراب تأتي من عدة أنواع من الخدمات مثل كوفي شوب، بوفية، خدمة طاولة، خدمة غرف، مطعم، بان كويت، وجبات متنوعة، بار ...الخ. وحيث أن إيراد الغرف والإطعام يشكلان القسم الأساسي من العوائد فإن تكاليف القوى العاملة اللازمة لهما هي أكبر نفقة في الفندق والنسبة الأكبر في تلك النفقة هي الإطعام وتليها الغرف، ويختلف هذا من بلد لآخر لاعتبارات اقتصادية وسكانية، فقد يستخدم الفندق أحياناً للحفلات والمآدب والأعراس والمؤتمرات فتختلف النسب المذكورة بعكس اعتماد الفندق على بيع الغرف بشكل رئيسي.

3) العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في النشاط الفندقي:

يتضح لنا أن التطور التاريخي لصناعة الفنادق الذي بدأ في عام (1760م) عندما ظهرت الخانات (Inns) ثم تطورت في القرن الثامن عشر وبشكل خاص عام (1860م) عندما حدثت ثورة النقل وبدأت لأول مرة وسائل النقل تلعب دوراً كبيراً في نقل المسافرين بواسطة القطارات الخشبية وفي بداية القران التاسع عشر ظهرت الفنادق في أوروبا والولايات المتحدة وكان عام (1919م) ولادة أول فندق في نيويورك باسم (Waldorf-Astoria) وبذلك سمي العصر الذي تلا هذا التاريخ بالعصر الذهبي للفنادق (Golden Age of Hotels).

وفي منتصف القرن التاسع عشر ظهرت أكبر ثلاث فنادق هي هيلتون وشيراتون وستاتلر، ومنذ ذلك التاريخ نشأت حالة المنافسة بين هذه السلاسل الفندقية. ونحن على أبواب نهاية القرن العشرين حيث نلاحظ الدور الكبير الذي تلعبه الشركات الفندقية العالمية في سوق الفنادق وبدأت سياسة الامتياز (Franchising) تأخذ مجالاً واسعاً في هذه الصناعة حيث انتشرت في البلاد العربية فنادق ضخمة وكبيرة وتقدم خدمات عالمية بمستوى جيد وتدار من قبل كوادر عربية فنية متخصصة قادرة على إدارتها بالشكل المطلوب وتحقيق عائد من الأرباح جيد من خلال إشباع رغبات وحاجات الزبائن المحليين والعرب والأجانب.

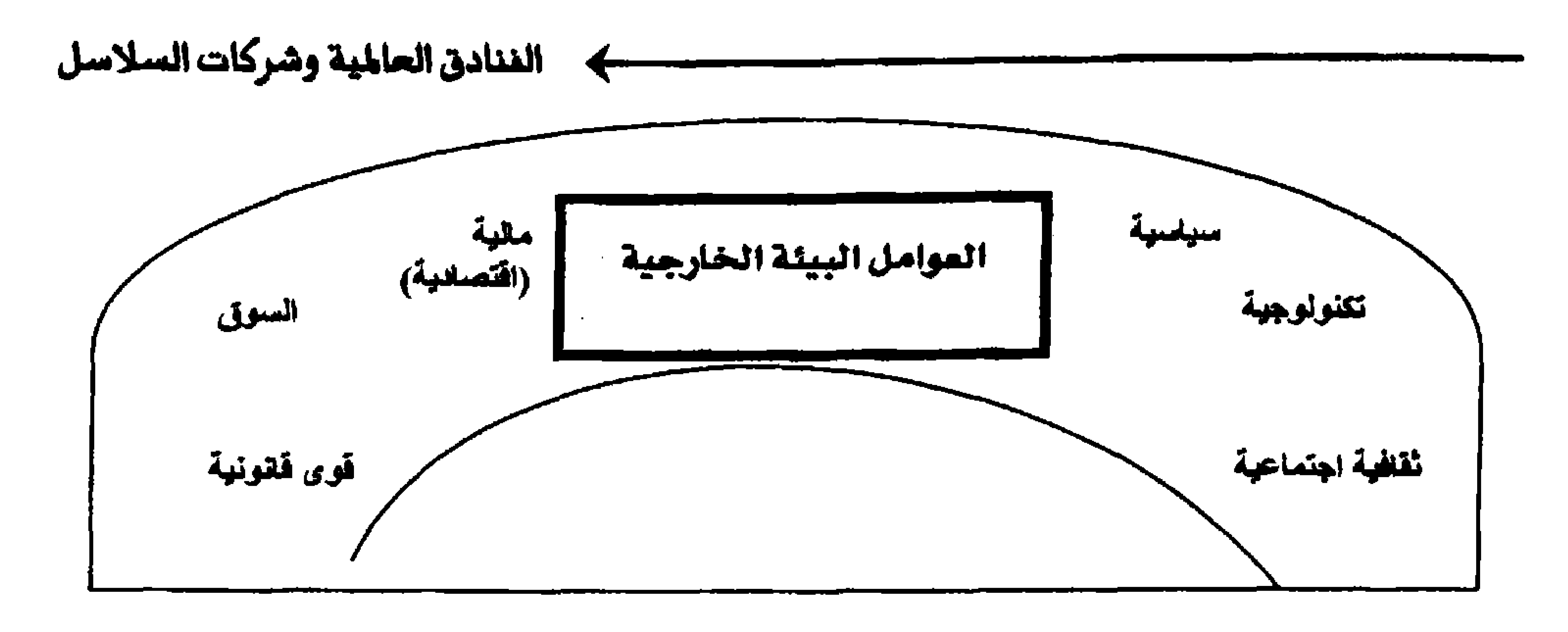
تأسيساً على ما تقدم يمكننا القول أن التطور التاريخي لهذه الصناعة يتأثر بثلاث عوامل أساسية هي كالآتي:

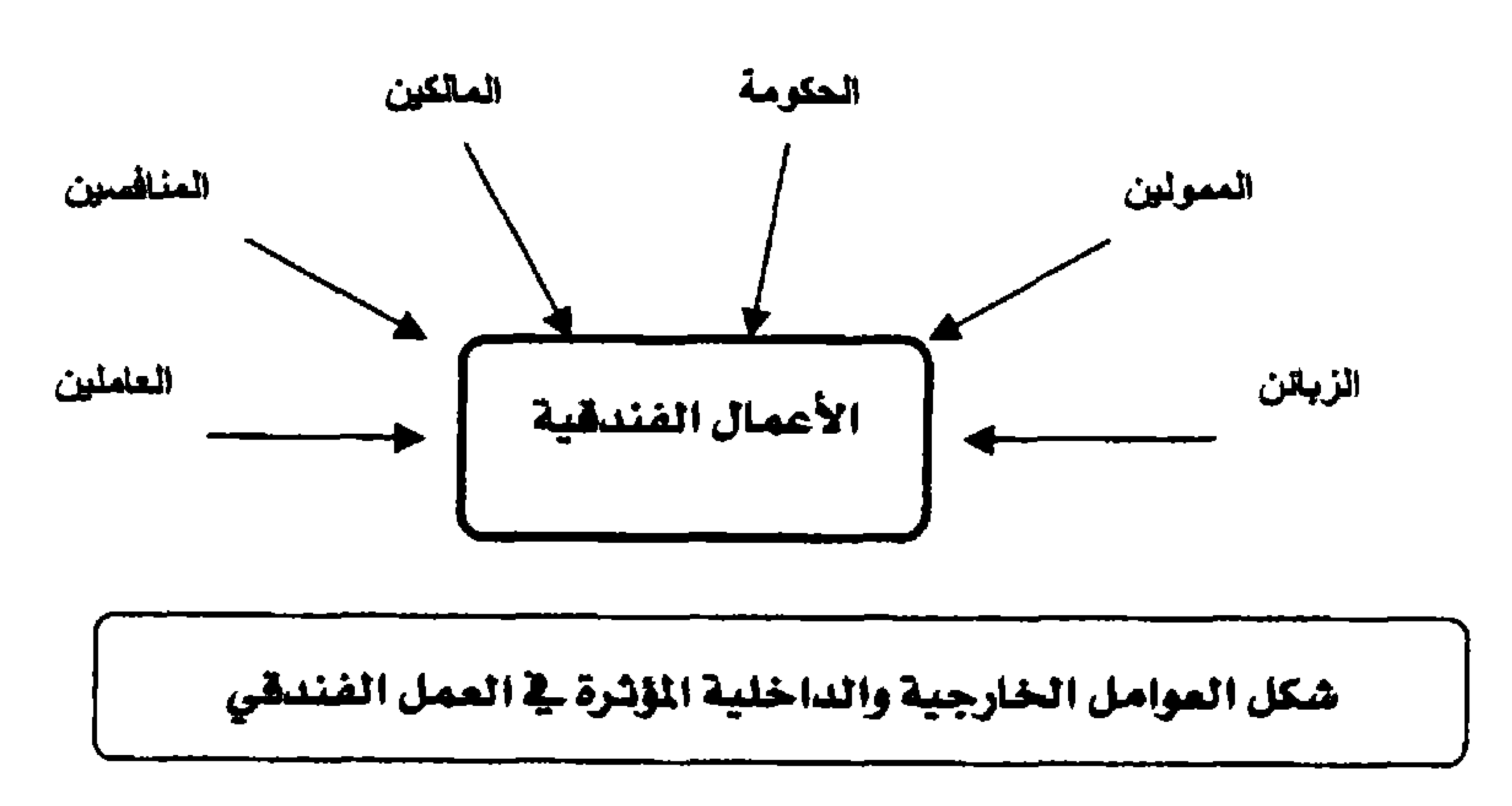
1. وسائل النقل Mode of Transport
2. الأنماط والعادات الاجتماعية Social Patterns and Habits
3. المناخ الاقتصادي (السياسة الاقتصادية)Economic Climate

وكما أسلفنا انه ظهرت مع كل وسيلة نقل معينة منشآت إيواء ملاءمة لاستقبال المسافرين كالخانات والموتيلات وفنادق المطارات والمنتجعات المطلة على البحار والمحيطات.

أما العادات والتقاليد الاجتماعية فهي متباينة من بلد لآخر ومن منطقة لمنطقة داخل البلد الواحد في مجالات اتخاذ قرار الشراء للخدمات الفندقية من قبل السياح لمختلف الجنسيات والثقافات والديانات والمذاهب والقدرة الشرائية..الخ. وأخيراً فإن المناخ الاقتصادي يلعب دوراً كبيراً في تطور القطاع السياحي والفندقي من خلال السياسات الاستثمارية وكذلك العملات الصعبة التي تساهم إيجابياً في ميزان المدفوعات السياحي للبلدان السياحية على سبيل المثال لا الحصر فرنسا، إيطاليا، إسبانيا، تونس، المغرب،..الخ.

والآن بإمكاننا إعطاء صورة مختصرة عن العوامل الداخلية الخارجية المؤثرة في طبيعة النشاط الفندقي وكما مبين في الشكل التالي:





شكل العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في العمل الفندقي

أ. العوامل الخارجية المؤثرة في طبيعة النشاط الفندقي:

بشأن العوامل البيئية الخارجية الستة (External Factors) فإن لكل واحد منها تأثير غير مباشر على التنظيم الفندقي (Hotel Organization). القوى القانونية المحيطة بالفندق تكون أكثر تأثيراً وتعقيداً لأنه معظم التشريعات والقوانين والأنظمة سوف تنعكس على نشاط الفندق مثلاً نظام الضرائب وقوانين العمل الخاصة بتشغيل العاملين وتشريعات الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية والتكنولوجية..الخ. أما فيما يخص حالة السوق فإنه يتسم بسمات خاصة نذكر منها العلاقة بين الزبائن ومقدمي الخدمات. وشروط السوق، وحالة المنافسة بين الشركات الفندقية.

والعوامـل المالية تلعب دوراً فـاعلاً في نشـاط الفنـدق مـن خـلال قـرارات الاستثمار (Investment Decisions)مثلاً معدلات الفائدة ومستويات التبادل والضرائب (Exchange Rates and Taxation).

أمـا العوامـل السياسـية فتلعب دوراً مـؤثراً علـى العوامـل الاقتصـادية والقانونية الخاصة بالبلد السياحي.

والعوامـل التكنولوجية في السنوات الأخيرة مـن خـلال التطـور التكنولـوجي الـذي دخـل معظـم منـاحي الحيـاة الخدميـة وبشـكل خـاص في مجـال اسـتعمالات الحاسـوب في عمليـات الحجـز والـدفع والاتصـالات..الخ وأخـيراً العوامـل الثقافيـة والاجتماعيـة، والـتي بـدأت تظهـر بشـكل واضـح علـى سـلوكيات وعـادات الزبـائن وكـذلك الحاصلة في نمـط الحيـة (Life-Style) وهـذه الـتغيرات تـنعكس بشـكل مباشر علـى قوى العمـل في هـذه الصـناعة الحديثـة. علمـاً بـأن هـذه العوامـل لا يمكـن السيطرة عليها من قبل إدارة الفندق بل يتطلب الانتباه إليها وأخـذها يعـني الاعتبـار في التنظيم الفندقي.

ب. العوامل الداخلية المؤثرة في طبيعة النشاط الفندقي:

أما بشأن العوامل الداخلية (Internal Factors) وهذه العوامل أيضاً ستة عوامـل كمـا مـبين في الشـكل ولكـن هـذه العوامـل يمكـن الـتحكم بهـا مـن قبـل إدارة الفندق من خلال إعداد استراتيجية إدارية ملاءمة، علماً بأن هذه العوامل لها تـأثيراً مباشراً وبعض الكتّاب الخبراء يعتبرهـا البيئـة الخاصـة للفنـدق (Environment Specific) والمتمثلة:

1. العاملين Employees
2. الزبائن Customers
3. المالكين (المستثمرين)(Owners (Investors
4. الحكومة Government

5. المولين (المجهزين)Suppliers
6. المنافسين Competitors

كمـا هـو معـروف في صـناعة الفنـادق أن العلاقـة التبادليـة (Inter-relationship) بـين مقـدمي الخـدمات أي العـاملين والمنتفعين أو المسـتفيدين مـن الخدمات هم الزبائن ذو علاقة وثيقة ومباشرة. وعليه يتطلب من غدارة الفنادق أن تقوم بإعداد عاملين أكفاء ماهرين قادرين على تقديم الخدمات بالشكل المطلوب وفقاً لتوقعات الزبائن (Customer Expectations) من خدمات جيدة تلبي رغباتهم وحاجات لأنهم سوف لقاء يدفعون هذه الخدمات مبلغ من المال (Value of Money).

أما المالكين أو المستثمرين فإنهم يطمحون بالحصول على عائد معقول من المال (An Adequate Rat of Return) لقاء عملية الاستثمار لأموالهم التي أصبحت في الأونه الأخيرة ترتفع بشكل كبير جداً.

والعامل الداخلي الرابع وهو الحكومة التي تؤثر بشكل مباشر وغير على نشاط الفندق من خلال القوانين والأنظمة المتعلقة بهذا القطاع وكذلك وسائل الدعاية والإعلان التي تقوم بها الدولة في المهرجانات والمعارض الدولية وكذلك الاتفاقات السياحية التي تبرم بين الدول بشأن الاستيراد والتصدير السياحي.

وكذلك الممولين يلعبون دوراً فاعلاً في تزويد أو تجهيز الفنادق بما يحتاجونه من المواد الغذائية والاستهلاكية والمستلزمات الضرورية التي تحتاجها الفنادق لتلبية رغبات وحاجات الزبائن وعليه فتوجد علاقة غير مباشرة (من خلال إدارة الفندق) بين الممولين والزبائن في تقديم للأخير بما يحتاجه أو يرغب الحصول عليه خلال فترة إقامته بالفندق، وعليه يتطلب من إدارة الفندق البحث عن ممولين ذوي خبرة في سوق الفنادق لكي يزودوا الفندق بالمواد المطلوبة في الوقت المحدد وبالأسعار المعقولة.

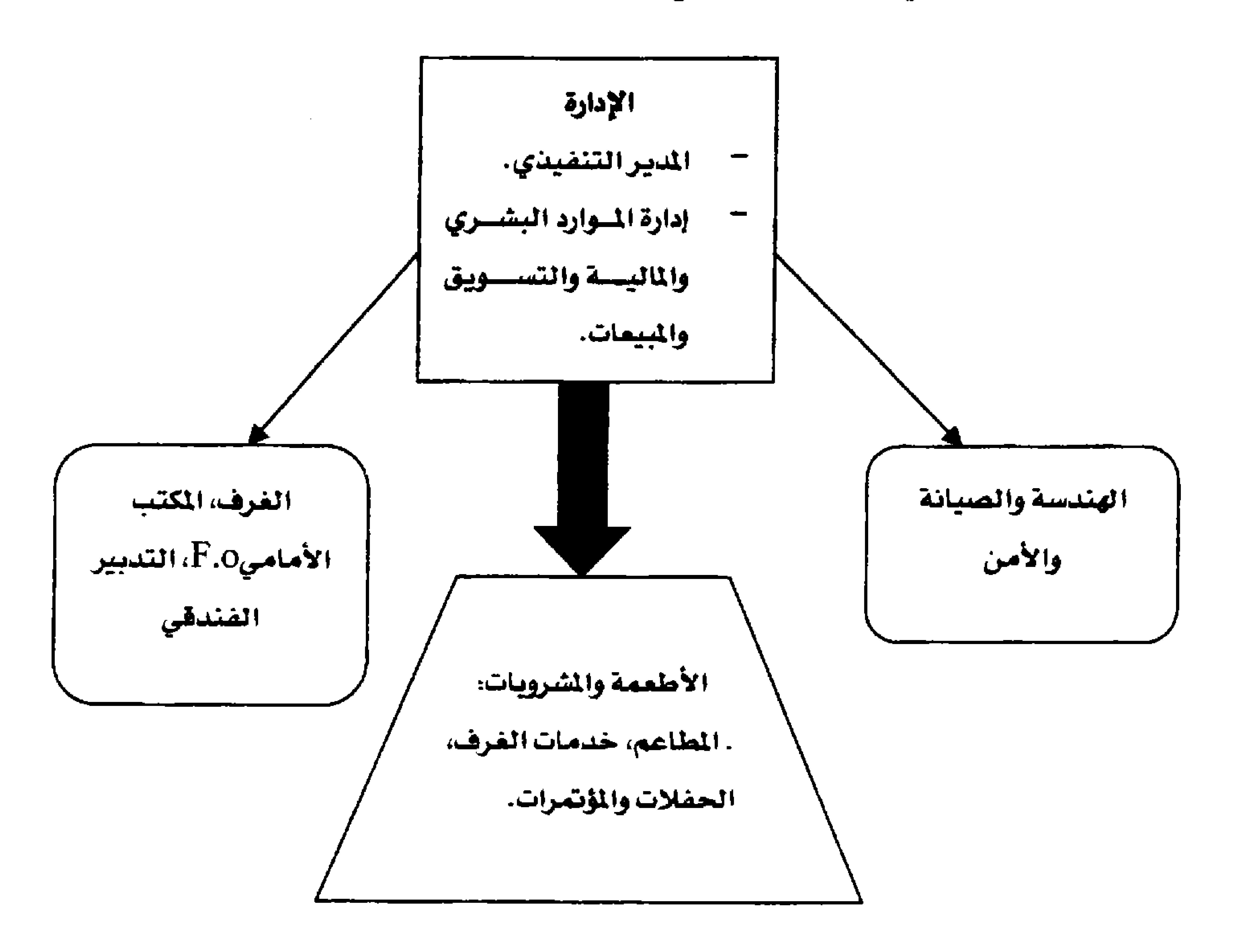
والعامل الداخلي الأخير المؤثر في البيئة الخاصة للفندق ألا وهو المنافسين حيث يتطلب من إدارة الفندق الانتباه إلى المنافسين في السوق والذين يتمتعون بحصة سوقية جيدة من خلال امتلاكهم لنقاط القوة. ولذلك فإن الحفاظ على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التي يتسم بها الفندق أمراً ضرورياً وبشكل خاص طبيعة الخدمات المتميزة أو الفريدة (Unique Services) التي تعتبر أحد السمات التنافسية الأساسية لنجاح الفندق في السوق وبأسعار معقولة ردود فعل الزبائن تظهر أكثر وضوحاً إزاء أسعار الخدمات.

وفي الأخير لا بدّ من القول بأن العلاقة التفاعلية بين البيئة الخارجية والداخلية أو الخاصة للفندق تنعكس بالتأكيد عن وظائفها الجوهرية المتمثلة بالإنتاج (Production) والمالية (Financial) وتنظيم الأفراد (Personnel) والتسويق (Marketing).

أما الفندق النموذجي للخدمات المتكاملة (Atypical full-Service) فإنه يضم أربعة أقسام كما موضح في الشكل التالي:

1. الإدارة أو الأقسام الوظيفية (Administration (Functional Dept والتي تشمل إدارة الموارد البشرية والمالية والتسويقية والمبيعات.
2. الأقسام الإنتاجية او التشغيلية (OperationalDepartments) والتي تشمل الغرف (Rooms) والطعام والشراب (Food and Beverage) اما الصيانة والهندسة (Engineering C.Maintenance) والأمن (Security) تعتبر أقسام مساندة أو داعمة.

شكل مخطط تنظيمي لفندق نموذجي بقدم خدمات متكاملة:



أسئلة الفصل السادس

السؤال الأول: أجب عن الأسئلة التالية:

1) ما المقصود بالمفاهيم التالية:

بالسلاسل الفندقية – الامتياز – عقود الإدارة – منظمة التحويل – الدور الأراضي.

2) ما الأسباب التي أدت إلى انتشار وتوسع السلاسل الفندقية في العالم.
3) ما هي أشهر الفنادق الأمريكية.
4) اذكر الايجابيات الأساسية لسياسة السلاسل الفندقية.
5) اذكر معايير الإدارة الفندقية.
6) تحدث عن تصنيف أسعار الغرف(Rate Categories).
7) بيِّن كيف تحسب نسبة الإشغال.
8) اذكر العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في النشاط الفندقي.

السؤال الثاني: أجب /بصح/ أو /خطأ/ مع تعليل موجز للخطأ في العبارات الآتية:

1) الفنادق الأمريكية تعتمد اللامركزية في الإدارة، وتستخدم الأساليب التكنولوجية المتطورة بالخدمة، تعتمد التجديد والأنظمة الإدارية الحديثة.
2) الفنادق الأوروبية أكبر حجماً وعدداً بالغرف، تقدم خدمات متكاملة ويصل عدد غرف الفندق الكبير إلى 5000 غرفة.
3) الفنادق الأوروبية تقل فيها السلاسل الفندقية، والموتيلات، لا تنافس الفنادق كما في أمريكا، ولا تخصص مبالغ ضخمة للإعلان والتسويق السياحي.
4) عقود الإدارة هي عبارة عن الاتفاقيات بين مالكي الفنادق وشركة إدارة.
5) الأسعار الخاصة هي أسعار الفندق القياسية. وتتفاوت هذه الأسعار على ضوء فئة الغرفة ونوع السرير وأثاث وديكور الغرفة والمستلزمات الموجودة في داخلها.

6) العوامل المالية تلعب دوراً فاعلاً في نشاط الفندق من خلال قرارات الاستثمار.

السؤال الثالث: اختر الإجابات الصحيحة في العبارات الآتية:

1) حدد جيرالد لاتن اتجاهات أساسية ساعدت على تطور وانتشار السلاسل الفندقية الأمريكية هي:

أ. زيادة إدراك الدول العالمية للقيمة المادية للسياحة.
ب. نمو وازدهار صناعة الفنادق في العالم.
ج. نمو وازدهار سيطرة تأثير الإدارة الفندقية الأمريكية على صناعة الفنادق في العالم.
د. زيادة استثمارات الأمريكية على فنادق الدول الأخرى.
ه. كل مما سبق.
و. لا شيء مما سبق.

2) ومن أشهر سلسلة الفنادق الأمريكية:

أ. فنادق هوليودي،
ب. هلتون،
ج. شيراتون،
د. كل ما سبق
ه. لا شيء مما سبق.

3) أنظمة الامتياز هو اتفاق:

أ. بين مالك فندق مستقل وسلسلة فنادق.
ب. يكون المالك بموجبه مسئولا عن إنشاء وصيانة وتشغيل الفندق.
ج. كل مما سبق.
د. لا شيء مما سبق.

4) عقود الإدارة هي عبارة عن:

أ. الاتفاقيات بين مالكي الفنادق وشركة إدارة.
ب. حيث يكون المالك مسئولاً عن تمويل وإقامة الفندق.
ج. كما أن شركة الإدارة عادة ما تكون أكثر دراية ومعرفة بالسوق المحلي والأوضاع الاقتصادية.
د. كل مما سبق
ه. لا شيء مما سبق.

5) التطور التاريخي لصناعة الفنادق بدأ في:

أ. 1760م
ب. عندما ظهرت الخانات.
ج. كل مما سبق.
د. لا شيء مما سبق.

6) ولادة أول فندق في:

أ. نيويورك.
ب. أمريكا.
ج. أوروبا.
د. مصر.

7) متى ظهرت أكبر ثلاث فنادق هيلتون، شيراتون، ستاتلر:

أ. في منتصف القرن السادس عشر.
ب. في القرن السابع عشر.
ج. في منتصف القرن الثامن عشر.
د. في منتصف القرن التاسع عشر.
ه. لا شيء مما سبق

8) التطور التاريخي لصناعة الفنادق يتأثر بـ:

أ. وسائل النقل Mode of Transport
ب. الأنماط والعادات الاجتماعية Social Patterns and Habits
ج. المناخ الاقتصادي (السياسة الاقتصادية)Economic Climate
د. كل مما سبق.
ه. لا شيء مما سبق.

9) المناخ الاقتصادي يلعب دوراً كبيراً في تطور القطاع السياحي الفندقي من خلال:

أ. السياسات الاستثمارية.
ب. العملات الصعبة.
ج. كل مما سبق.
د. لا شيء مما سبق.

10) حالة السوق في النشاط الفندقي يتسم بـ:

أ. العلاقة بين الزبائن ومقدمي الخدمات.
ب. حالة المنافسة بين الشركات الفندقية.
ج. كل مما سبق.
د. لا شيء مما سبق.

11) كل مما يأتي يعتبر من العوامل الخارجية المؤثرة في العمل الفندقي ما عدا وحدة هو:

أ. قوى قانونية.
ب. السوق.
ج. عوامل مالية.
د. الزبائن.

12) العوامل الداخلية المؤثرة في النشاط الفندقي يمكن التحكم بها من قبل إدارة الفندق من خلال:

أ. إعداد استراتيجية إدارية ملائمة.
ب. إعداد استراتيجية تسويقية.
ج. كل مما سبق.
د. لا شيء مما سبق.

13) كل مما يأتي يعتبر من العوامل الداخلية المؤثرة في العمل الفندقي ما عدا وحدة هو:

أ. العاملين.
ب. المالكين.
ج. الحكومة.
د. التكنولوجية.

الفصل السابع

التعريف بأهم المنظمات الدولية القائمة بالنشاط الفندقي

الفصل السابع
التعريف بأهم المنظمات الدولية القائمة بالنشاط الفندقي

1) الاتحاد الدولي للفنادق والمطاعم:

"International Hotels and Restaurants Association"(I.H.A.R)

أنشئ في عام 1964 بمدينة إنكلترا، ولقد حل محل الاتحاد الدولي للفندقيين International Union Hotels المؤسس منذ عام 1869، ويعد من أهم المنظمات الدولية الفندقية. ويضم هذا الاتحاد في عضويته أعضاء الاتحادات الفندقية الأهلية بالدول المختلفة، وأعضاء المنشآت سواءً أكانت فنادق أو مطاعم، على أن تكون عضواً في الجمعية أو الاتحاد الذي يتمتع بعضوية الاتحاد الدولي للفنادق. أيضاً من سلاسل الفنادق الدولية أو الوطنية إضافة إلى الأعضاء الأفراد على أن يكون لهم مكانة رئيسة في صناعة الفنادق أو المطاعم أو أعضاء الشرف ممن قدموا خدمات متميزة لمهنة الفنادق والمطاعم والأعضاء المنتسبين.

- يهدف الاتحاد إلى:

  - رعاية مصالح أصحاب الفنادق والمطاعم.
  - الاهتمام بالسياحة الدولية ونموها وتقدمها.
  - المساهمة في رفع مستوى صناعة الفندقة الدولية والارتقاء بالعمالة المؤهلة والمدربة.
  - تنظيم الاجتماعات واللقاءات بين الأعضاء وتبادل المعلومات المتعلقة بالنشاط الفندقي.
  - اتخاذ الإجراءات المناسبة للقضاء على المعوقات والمشكلات التي تعترض مسيرة العمل الفندقي.
  - نشر الدليل الدولي للفنادق.

- أما الأجهزة الرئيسية للاتحاد الدولي للفنادق فهي:
- المؤتمر العام:

يتكون من جميع أعضاء الاتحاد، ويختص بمناقشة التقارير المتعلقة بأنشطة الاتحاد المختلفة، وبحث المشكلات الدولية التي تؤثر على صناعة الفنادق، واقتراح الإجراءات المناسبة التي يتخذها الاتحاد في هذا الشأن.

- مجلس الإدارة:

يتكون من أعضاء مندوبين يمثلون الأعضاء المختلفين للاتحاد. ويختص مجلس الإدارة باختيار أعضاء اللجنة التنفيذية واللجنة المالية، وتحديد قيمة الاشتراك، وإقرار الميزانية السنوية للاتحاد.

- اللجنة التنفيذية:

تتكون من ثلاثين عضواً يتم انتخابهم من بين أعضاء مجلس الإدارة.

- سوف يعقد الاتحاد مؤتمره التاسع والثلاثين في مصر في أكتوبر 2001 استجابة لدعوة وزير السياحة في ضوء النجاح الذي حققته مصر في استضافة الجمعية العمومية لمنظمة السياحة العالمية في عام 1995، وأيضاً دلالة على تميز المقصد السياحي المصري، والثقة الدولية في قدرة مصر على استقبال المحافل الدولية المهمة.

2) الاتحاد الدولي لمنظمات ووكالات السفر والسياحة U.F.T.A: Univesal Federation Of Travil Agents Associatio

وهو أحد المنظمات الدولية الكبرى العاملة في مجال تنظيم العلاقات المهنية بين قطاعات السياحة والنقل والفنادق على أسس وقواعد قابلة للتطبيق دولياً، كما تعني بتنظيم العلاقات بين قطاع الأعمال السياحي والفندقي ومنظمات

وهيئات السياحة الرسمية،مقر هذا الاتحاد ببروكسل ويضم لعضويته اتحاد شركات السياحة في البلاد والأعضاء بالإضافة إلى أكبر شركات السياحة والفنادق والنقل الجوي والبحري والبري، ويعقد الاتحاد اجتماعات دورية يتناول فيها العلاقات بين شركات السياحة والفنادق والنقل وتنظيم عملية تسويق عمولات الحجز وأساليبه وضمانات جديته ووسائل تنمية وتنشيط السياحة الدولية وخاصة في ظل المتغيرات الدولية الراهنة المتمثلة أساساً في تزايد أسعار النقل وأثار التضخم على حركة السياحة. هذا وتعتبر الاجتماعات الدورية للاتحاد فرصة لالتقاء كبار الشخصيات العاملة في مجال النشاط السياحي والفندقي ويبادل الرأي مع المسؤولين عن توجيه حركة السياحة الدولية مما يساعد في رسم ووضع السياسات التسويقية السليمة.

3) القواعد والتعليمات الصادرة من الجمعية الدولية للفنادق في مجال تنظيم العلاقة بين أصحاب ومديري الفنادق والنزلاء:

1. السماح بدخول الفندق:

يتم التعاقد مع النزيل بمجرد موافقة إدارة الفندق على حجز المكان الذي طلبه أو طلب باسمه ويكون العقد خاضعا لما يلي:

- قانون الدولة التي يقع فيها الفندق.
- النظم العادية التي يعمل بها الفندق وتكون عادة على هيئة تعليمات موضوعة في كل غرفة.
- النظم الدولية للفنادق.

2. حقوق النزيل:

يحق للنزيل بالفندق أن يشغل المكان المحجوز له ويستمتع به طوال فترة الإقامة المتفق عليها، كما يحق له الاستفادة من الخدمات العادية بالفندق بما ذلك استخدام الغرف والمرافق والتسهيلات الممنوحة للنزلاء.

3. التزامات النزيل:

(1) أن يكون الحجز خاصاً به وبالأشخاص المذكورة عند إتمام الحجز.

(2) إذا قبل النزيل الإقامة والوجبات والترتيبات والتسهيلات الأخرى التي يقدمها الفندق دون أن يسأل عن الأسعار فمعنى ذلك أنه يقبل الأسعار السارية في ذلك الوقت.

(3) لا يسمح للنزلاء بأن يقوموا بالطهي في الغرف.

(4) يكون النزيل مسؤولاً عن أي خسارة أو تلف لأي شيء في الفندق يسببه أو بسبب ضيوفه أو خدمة أو من يكون مسئولا عنه وتشمل أي خسارة أو تلفيات تؤثر على البناء أو الأثاث أو السجاد أو المفروشات.

(5) تحسب تكاليف إقامة النزيل على أساس أنه يتناول الوجبات بالفندق.

(6) لا يسمح للنزلاء بإحضار حيوانات بالفندق دون موافقة مسبق من إدارة الفندق، وفي حالة الموافقة لا يسمح للحيوانات بالتواجد في الغرف العامة خاصة في قاعات الطعام ويسمح لهم بالتواجد في غرف نوم النزيل وفق رغبة إدارة الفندق وربما طلب مبلغاً إضافياً لذلك كما يكون النزيل مسؤولاً عن أي خسارة تسببها الحيوانات.

(7) تحتفظ إدارة الفندق بحقها في وقف أو خفض أي ضوضاء يحدثها النزلاء والتي ترى أنها تسبب إزعاجاً ومضايقة للنزلاء مثل الراديو والتلفزيون أو أي آلة موسيقية ولابد أن يلتزم بهذا المطلب.

(8) يحق لإدارة الفندق إنهاء العقد فوراً مع النزيل في حالة الخروج عن السلوك اللائق.

4. حجز الغرف مقدماً:

يلتزم النزيل الذي يقوم بحجز غرف مقدماً بقبول تلك الغرف في اليوم الذي تحدد فيه الحجز إلا إذا حدد يوم آخر بموافقة الفندق وفي تلك الحالة تبدأ مسؤولية النزيل منذ ذلك التاريخ ويجب عليه إعطاء العنوان الدائم عند حجز الغرف، وللفندق الحق المطالبة بمبلغ تحت الحساب (مقدم الحجز) عند حجز الغرف وإذا لم يشغل النزيل الغرفة المحجوزة في التاريخ المتفق عليه أو أنسحب قبل ذلك التاريخ، فمن حق إدارة الفندق للمطالبة بالتعويض عن أكبر قدر من الخسارة. وفي حالة عدم استطاعة إدارة الفندق قبول طلب الحجز فلابد من إخطار النزيل بذلك إذا كان هناك وقي كاف.

5. شروط الحجز ومدة بقاءه:

(1) يكون عقد الحجز مع الفندق سارياً ليوم واحد إلا إذا كان هناك اتفاق بعكس ذلك أو إذا كانت الغرف لم تخلى في الوقت العادي (يتراوح ذلك الوقت من الساعة الثانية عشر ظهراً حتى الثانية بعد الظهر وفقاً للنظم المحلية) فإذا لم تخل الغرف في الوقت المناسب يستمر العقد بين النزيل والفندق من يوم إلى يوم وذلك بالاتفاق مع الإدارة.

(2) تنص شروط عقد الحجز على احتساب يوم الوصول كاملا ولا يحسب يوم الرحيل بشرط أن يكون هناك أخطار من النزيل في الوقت المناسب وأخلاء الغرف وفقا لما سبق ذكره في الفقرة السابقة.

(3) في حالة ما إذا طلب النزلاء شغل غرفهم صباح يوم وصولهم فعليهم أن يدفعوا القيمة عن الليلة السابقة إذا كان المكان شاغراً على أساس وجود الغرف خالية عند وصولهم.

6. الإقامة الشاملة"En Pension ":

(1) شروط الإقامة الشاملة تمثل اتفاقاً مع إدارة الفندق على توفير غرفة+ وجبات النزيل بقيمة شاملة.

(2) تعني كلمة "وجبات" الإفطار +القهوة..شاي...الخ، والغذاء والعشاء الخفيف (دون احتساب المشروبات – القهوة –الشاي –اللبن– المياه المعدنية...الخ.

(3) تسرى شروط الإقامة الشاملة لثلاثة أيام على الأقل.

7. إنهاء العقد:

(1) عندما يكون هناك اتفاق على شروط خاصة بينهم.

(2) لإدارة الفندق أيضاً إنهاء العقد في الأحوال التالية:

أ. في حالة ارتكاب جنحة أو انتهاك للسلوك اللائق.

ب. إصابة النزيل أو رفاقه أو خدمه بمرض معدي والذي يتسبب عنه خسائر على عائد الفندق ولإدارة الفندق الحق في المطالبة بتعويض مناسب.

8. المسؤولية عن حاجيات النزيل وممتلكاته:

(1) لا تكون إدارة الفندق مسئولة عن أي خسارة أو تلف لممتلكات النزيل إلا في الأحوال التالية:

أ. أن يكون النزيل قد أودع تلك الممتلكات وتكون إدارة الفندق أو من له تلك السلطة قد تسلمها لحفظها في أمان ويكون المدير أو من ينوب عنه قد أعطى إيصالا للنزيل باستلامها.

ب. تكون إدارة الفندق متهمة بالإهمال في حالة فشلها في اتخاذ الرعاية الكافية للمحافظة على تلك الممتلكات.

(2) لا يكون الفندق مسئولا عن فقد أو تلف ممتلكات النزيل في الأحوال الآتية:

أ. إذا تركت تلك الممتلكات في سيارة النزيل أثناء وجودها في كراج الفندق أو في مكان انتظار السيارة.

ب. إذا قاد السيارة أحد موظفي الفندق بناء على طلب النزيل دون الحصول على إذن من إدارة الفندق.

9. دفع الحساب:

تكون الفواتير مستحقة عند تقديمها وتسدد القيمة بالعملة الصعبة أو المحلية بسعر الصرف السائد في ذلك اليوم وتقبل الشيكات على البنوك وكوبونات شركات السياحة فقط عندما يقدم الضمان الكافي وليس هناك إلزاما على إدارة الفندق بقبول شيكات أو كوبونات.

10. الحجز عند عدم دفع الحساب:

لإدارة الفندق الحق في احتجاز أمتعة النزيل وممتلكاته...الخ إذا لم يسدد الفاتورة وربما تطلب إدارة الفندق من النزيل مغادرة الفندق فوراً مع ترك أمتعته وملابسه أو شيء آخر في حيازة الفندق وتطبق في هذه الحالة القوانين المحلية المعمول بها.

11. الإكراميات ومقابل الخدمات:

يخطر النزلاء بالتعليمات المعمولة بها والموجودة في مكتب الاستقبال أو في الغرف.

12. الأشياء المفقودة بالفندق:

تسلم الأشياء المفقودة إلى إدارة الفندق.

13. حالات الوفاة:

في حالة وفاة أي نزيل بالفندق فإن الورثة أو الأوصياء مسئولين عن دفع أي تكاليف قد تنفق نتيجة الوفاة بما في ذلك تطهير الغرفة وإعادة الديكور وتغيير المفروشات..الخ.

الفصل الثامن

العلاقات العامة الفندقية

الفصل الثامن
العلاقات العامة الفندقية

1) تعريف العلاقات العامة:

هي الوظيفة التي تقوم بها الإدارة بغرض تقييم اتجاهات الجمهور ثم تحديد السياسات والإجراءات التي سوف تتبعها المنشأة فيما يختص بمصالح واهتمامات هذا الجمهور ثم وضع البرامج الفعلية والعملية التي تشكل للمنشأة كسب ثقة واحترام المتعاملين وتقبلهم لها.

وعلى ذلك فإن العلاقات العامة هي:

مجموعة السياسات والبرامج التي تهدف إلى بناء ودعم ثقة المتعاملين مع الفندق أو المنشأة مع تكوين علاقات ودية متبادلة عن طريق استخدام وسائل مختلفة للتعرف على الآراء والاتجاهات نحو الفندق أو المنشأة.

الفئات التي يتكون منها جمهور المتعاملين (نزلاء الفندق) والجمهور العام:

1) العاملون بالفندق.
2) المستهلكون للخدمة الفندقية (نزلاء الفندق).
3) المستثمرون وأصحاب رأس المال المستثمر.
4) الموردون للسلع والخامات التي تحتاجها المنشأة الفندقية لمزاولة الأنشطة المختلفة.
5) المنطقة المحلية والبيئية المحيطة.
6) المنطقة الإقليمية أو الدولية التي تعمل المنشأة الفندقية في نطاقها بوجه عام.

2) اهمية العلاقات العامة بالمنشأة الفندقية:

1. زيادة المبيعات: زيادة نسبة أشغال الغرف ومبيعات الحفلات والمؤتمرات، مبيعات أغذية ومشروبات مبيعات خدمات مختلفة وذلك بكسب ثقة العملاء والنزلاء والجمهور في الخدمات التي يقدمها الفندق والعمل على إيجاد علاقات طيبة بين الطرفين.
2. احترام المؤسسات الحكومية للمنشأة الفندقية: (مثل وزارة السياحة والتفتيش السياحي، شرطة السياحة، البنوك، شركات التأمين، شركات السفر والسياحة، شركات التوريد والموردين، الشخصيات الهامة جداً) وذلك يؤدي إلى زيادة الفهم والإقناع والتعاون.
3. إيجاد علاقات حسنة بين الإدارة والعاملين مما يساعد على:

- استقرار العمالة والعمل.
- المساعدة في حل المشاكل العمالية.
- العمل على خلق جو من الاستقرار والأمان.
- توجيه وإرشاد العاملين إلى الطرق السليمة لحل المنازعات والمشاكل.
- تزويد العاملين بالبيانات لتفهم الظروف التي تعمل المنشأة الفندقية في ظلها.
- خلق الانتماء والولاء من العاملين للفندق.
- احتواء التنظيمات الغير رسمية وكسب ثقتها للعمل بجانب الأهداف العامة.

4. إيجاد علاقات طيبة بين المنشأة الفندقية والمستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال للاطمئنان على أموالهم وتحقيق أعلى نسبة عائد استثمار عليها.
5. إقامة علاقات حسنة مع الموردين والتزويد بالبيانات والحقائق وتوضيح فائدة تعاونهم مع المنشأة.

6. تصحيح الأفكار العامة عن المنشأة بجميع البيانات ومعرفة الشكاوى وتزويد الإدارات والأقسام بها للعمل على درء هذه المشاكل وحلها.
7. الرد على الصحف وجمع الأخبار التي تتعلق بالمنشأة أو تمت صلة بها.
8. استقبال الوفود الأجنبية والزائرين وتزويدهم بالمطبوعات والبيانات الخاصة بالمنشأة.
9. الاشتراك مع التسويق والمبيعات في عمل الإعلانات والدعاية الخاصة بالخدمات التي يقدمها الفندق ومزاياه.
10. الاشتراك في المعارض والأسواق السياحية.
11. تنظيم المسابقات والحفلات وعروض الأزياء.
12. همزة الوصل بين المنشأة الفندقية ووكالات الصحافة والإعلان والتليفزيون.

3) تنظيم إدارة العلاقات العامة:

يتوقف تنظيم إدارة العلاقات العامة على عدة عوامل منها:

1. مدى اقتناع الإدارة بدور ونشاط العلاقات العامة وما تحققه من مزاياه للمنشأة.
2. اختلاف نوع النشاط فمشروعات الخدمات مثل الفنادق يختلف عن المشروعات الاقتصادية المنتجة للسلع لأن طبيعة النشاط تؤدي إلى اختلاف نوع المستهلكين.
3. حجم المتعاملين مع المنشأة إذا كانت نوعية واحدة أو نوعيات مختلفة وأيضاً طبقاً للعدد.

ولذلك نجد أن طبقاً للعوامل السابقة قد يكون نشاط العلاقات العامة كبير ورئيسي الأمر الذي يستدعي وجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة.

وقد يتم دمج العلاقات العامة إلى الإدارات الأخرى مثل إدارة التسويق والمبيعات أو إدارة الأفراد وشؤون العاملين أو إدارة المخازن والمشتريات طبقاً للعلاقات مع المستهلكين أو العاملين أو الموردين.

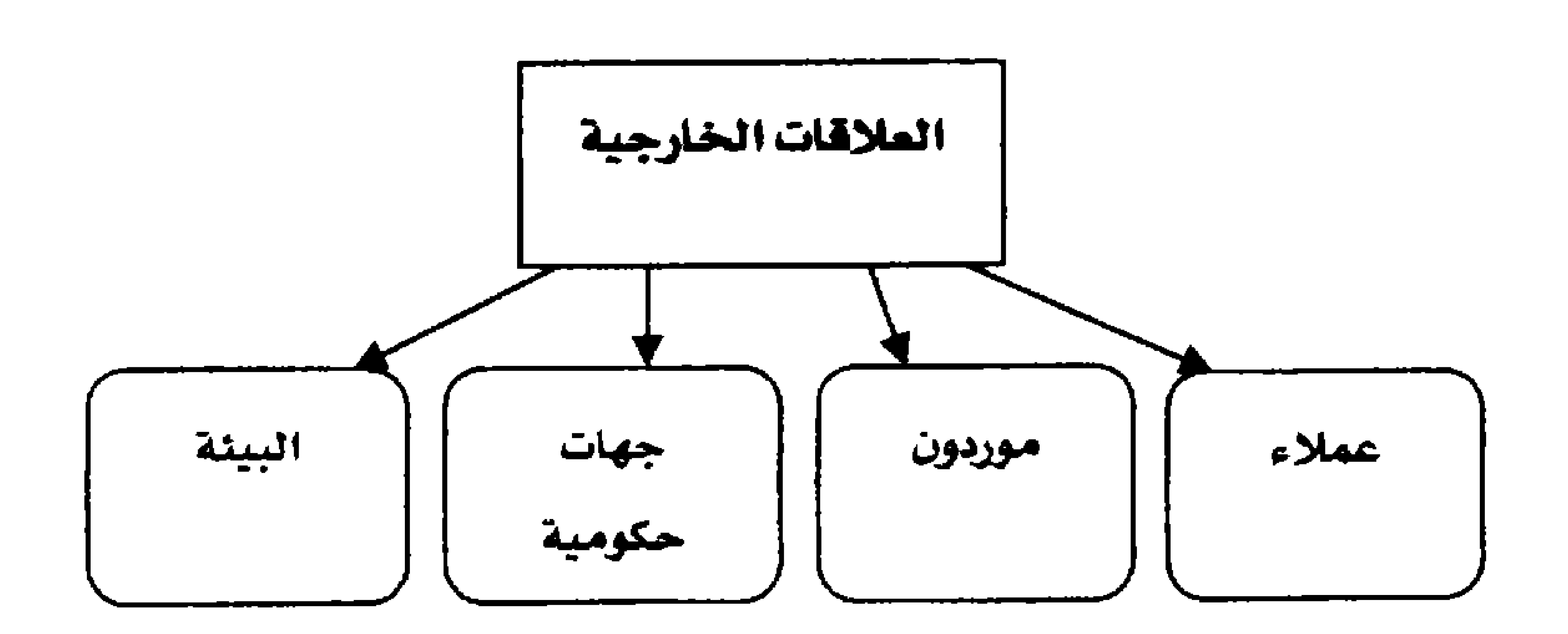
وأحياناً يتم الاستعانة بالخبرة الخارجية في مجالات العلاقات العامة التي تتمثل في جهة استشارية أو شركة متخصصة فقد تكون أقدر على معرفة المشاكل التي تعاني منها المنشأة الفندقية من الجهة الداخلية على اعتبار أن العين الخارجية قد ترى أوضح من العين الداخلية.

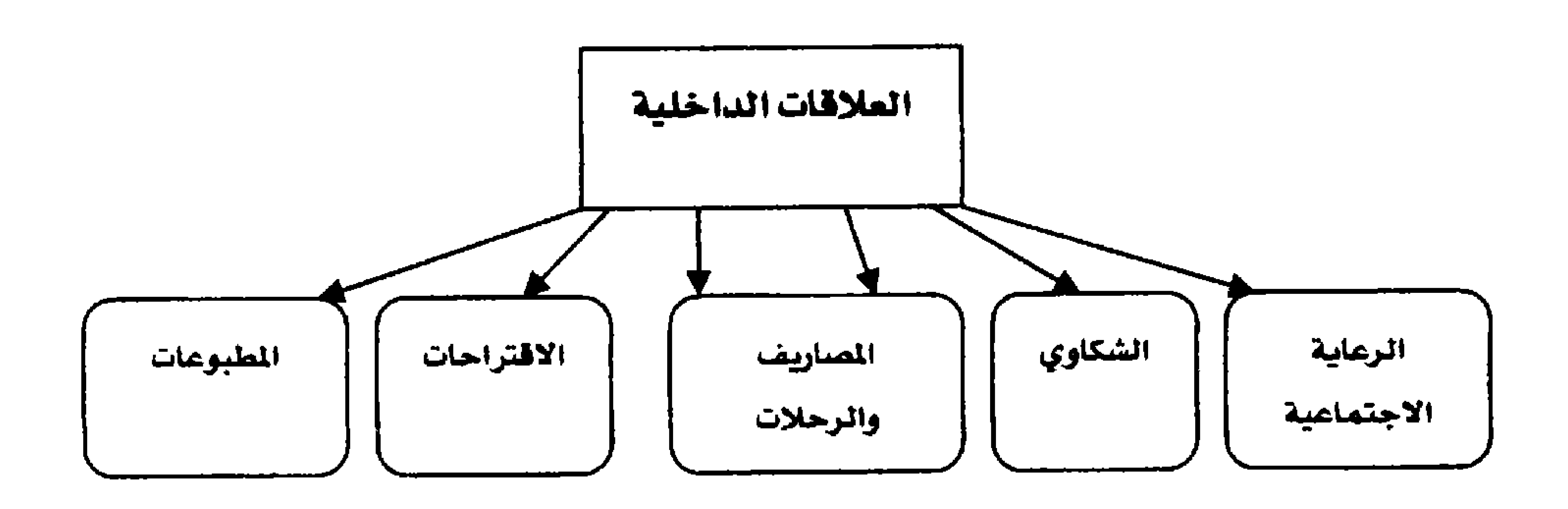
تنظيم إدارة العلاقات العامة:

1. **طبقاً لنوع الجمهور المتعامل مع المنشأة:**

ويختص القسم الأول بالتعاون مع العملاء والجهات الحكومية والموردين والبيئة أما القسم الثاني فيختص بالتعامل مع العاملين داخل المنشأة على النحو التالي:

إدارة العلاقات العامة:





(1) العلاقات الخارجية:

أ. العملاء: نزلاء وضيوف الفندق بجنسياتهم المختلفة (مبيت – أغذية ومشروبات – حفلات – مؤتمرات – شركات السفر والسياحة – معارض – مسابقات).

ب. الموردون: المواد الخام المستخدمة في العملية الإنتاجية (أغذية ومشروبات – أجهزة وآلات ومعدات – أدوات نظافة ومفروشات وديكور وأدوات كتابية ومطبوعات وخلافه).

ج. الجهات الحكومية: الوزارات(السياحة والداخلية والاقتصاد) – البنوك – التأمينات – المحافظة – التموين – الصحة.

د. البيئة: المحافظة على البيئة بالتعاون مع الجهات المختصة.

(2) العلاقات الداخلية:

أ. الشكاوي: جمع الشكاوي والعمل على حلها بطريقة ترضي جميع الأطراف العاملين والإدارة.

ب. الرعاية الاجتماعية: الاهتمام بالعاملين في الظروف المختلفة المرض والعجز والوفاة والمناسبات الطيبة والزواج والحج والعمرة والتكرم وخلافه، العمل على بناء أماكن للعاملين وتوفير وسائل المواصلات أيضاً عمل نشاط رياضي وثقافي للعاملين.

ج. المصاريف والرحلات: للترفية عن العاملين وتجديد الحيوية والنشاط وقضاء الإجازات.

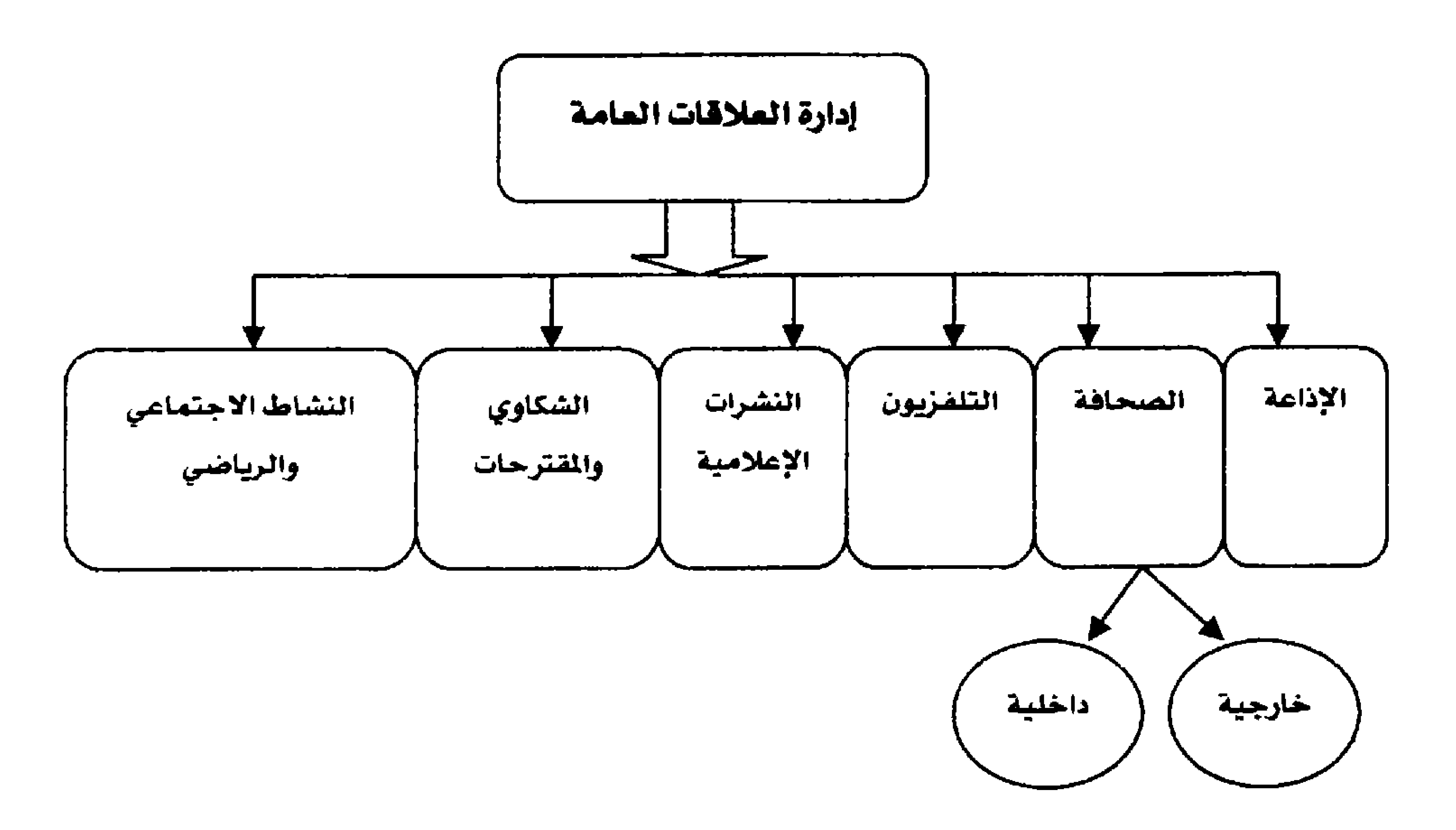
د. الاقتراحات: معرفة أراء العاملين ومقترحاتهم لزيادة الإنتاج وتحسين الخدمة والابتكار في أسلوب العمل وتنظيمه.

ه. المطبوعات والنشرات: جمع الصحف والمجلات والمقالات وما يذكر في تقارير في الإذاعة والتلفزيون ووسائل الإعلام المختلفة عن المنشأة.

2. تنظيم إدارة العلاقات العامة طبقاً لوسيلة الاتصال:

ويتم ذلك بناء على وسائل الاتصال التي تستخدم الرسالة الإعلامية إلى المتعاملين مع المنشأة الفندقية مثل:

قسم للدعاية وقسم التلفزيون وقسم للصحافة وقسم للنشاط الاجتماعي والرياضي وقسم للكاوي والمقترحات وآخر للنشرات والمطبوعات كما هو واضح بالخريطة التنظيمية التالية:



3. تنظيم مركب يجمع بين كل من الجمهور ووسائل الاتصال:

وهو خليط ومركب بين التقسيم الأول والثاني بحيث تخصص أقسام الفئات المتعاملين مع الفندق وأقسام أخرى لأنواع الاتصالات المستخدمة وعلى ذلك نجد أن دور العلاقات العامة مهم جداً في العملية الإدارية للمنشأة الفندقية فهي في الأساس رسالة إعلامية تهدف إلى إحاطة المتعاملين بنشاط ومزايا الخدمات التي

يقدمها الفندق والتعرف على رأي الإدارة بأمانة واقتدار حتى يمكن لها اتخاذ وصنع القرارات في الوقت المناسب فنجد أن بعض المنشآت ونظراً لأهمية إدارة العلاقات العامة نجد أن وضع العلاقات العامة في التنظيم تتبع الإدارة العليا مباشرة.

أولاً: بالنسبة للمتعاملين مع المنشأة الفندقية (جمهور العملاء):

أ. الحصول على فكرة سليمة من هم العملاء؟ من حيث (عددهم – مناطق تركيزهم – مستوياتهم العلمية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية – بيانات عن الجنس والسن والنوع والجنسية) فهذه البيانات تعطى فكرة سليمة للانطلاقة نحو الاتصال بالعملاء وكيفية التعامل معهم.

ب. كسب ثقة العملاء وتحسين العلاقة بهم ومعرفة احتياجاتهم ورغباتهم وكيفية التعامل على تحقيقها.

ج. تزود العملاء بما يحتاجون من بيانات ومعلومات حقيقية عن نشاط وخدمات الفندق وخطط العمل حاضراً ومستقبلاً لتلبية الاحتياجات وتحقيق رغباتهم وإشباعهم وتقديم التبرير المقنع والحقيقي في حالة تقصير الفندق في خدمة معينة وما سيقوم به من أجل عدم تكرار ذلك التقصير.

د. إجراء بحوث للرأي العام بين ضيوف الفندق تشمل قياس الرأي للتعرف على الصورة العامة للفندق وسمعته ومدى ما يتمتع به من رضا النزلاء وجمهور المتعاملين للعمل على تلافي السلبيات وتحقيق المقترحات.

ثانياً: بالنسبة للعاملين بالفندق:

أ. الحصول على بيانات وافية عن العاملين تشمل أعدادهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم وخبرتهم وحالتهم الاجتماعية والجنس والسن والدرجة الوظيفية والمرتبات وذلك حتى تستطيع إدارة العلاقات العامة الاتصال بهم على أساس سليم يعتمد على اختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة لكل فئة منهم وذلك للعمل بكفاءة وفاعلية في مجال التأثير عليهم.

ب. التوفيق بين المصالح الخاصة للعاملين والتي تتمثل في الحصول على أكبر قدر من المميزات المادية والمعنوية وبين المصالح العامة للفندق والإدارة العليا والتي تتمثل في الحصول على أكبر عائد وأعلى صورة والوفاء بالمسؤولية الاجتماعية قبل المجتمع وأصول التنظيمات الغير رسمية وجعلها تعمل في صالح العاملين ورفاهيتهم وسلامتهم مثل تحقيق الأمن والأمان للعاملين والقضاء على مصادر القلق والتوتر والضوضاء والروائح الكريهة ورفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق مطالبهم ومشاركتهم أفراحهم وأحزانهم في المناسبات المختلفة أيضاً محاولة توفير سبل الراحة مثل المواصلات والإسكان والترفيه والرحلات وخلافه من الرعاية الاجتماعية للعاملين بالمنشأة الفندقية.

ج. التوضيح الدائم للعاملين عن ظروف المنشأة الفندقية بالبيانات والمعلومات والتقارير مالياً واقتصادياً وبرامج الإنتاج والبرامج الثقافية والاجتماعية والرياضية التي تعتزم الإدارة بتنفيذها مستقبلاً ويتم الاتصال بوسائل عديدة منها الصحف الداخلية واللقاءات الدورية والمنشورات الإدارية والاجتماعية.

ثالثاً: بالنسبة لإدارة المنشأة الفندقية:

أ. التوضيح للإدارة وإحاطتها بالفكرة العامة لدى جمهور المتعاملين والعاملين عن المنشأة وما يقال عنها داخلياً وخارجياً ليتسنى للإدارة اتخاذ ما تراه من قرارات لتعديل تلك الأفكار والآراء إذا كانت في غير صالح العمل.

ب. العمل دائماً مع إدارات التسويق والمبيعات والتي لها اتصال مباشر بالنزلاء وإدارات الأغذية والمشروبات والإشراف الداخلي والمكاتب الأمامية وذلك للحصول على المعلومات والبيانات الحقيقية التي تساعد على الرد على ما يثار من شكاوي واتهامات ليست في صالح العمل للعمل على تصحيح الأوضاع وتعديل الانحرافات.

ج. تحقيق التعاون والتنسيق بين إدارات وأقسام الفندق حتى يتم العمل بروح الفريق وبأسلوب منظم متكامل وعدم حدوث تناقص في الأعمال.

4) صفات العاملين بالعلاقات العامة:

1. ذو شخصية مكتملة ونضج عقلي منظم وذاكرة قوية.
2. سريع البديهة ومتحدث لبق.
3. مؤدب وحازم وشجاه ومخلص للمنشأة الفندقية التي تعمل به.
4. لديه القدرة على الإقناع والكتابة والخطابة.
5. صاحب بروتوكول واتيكيت.
6. قوي الشخصية، مثقف يجيد التحدث باللغات الأجنبية.
7. ملم بجميع الأعمال والنشطة بمنظمته (جميع الإدارات والأقسام بالمنشأة الفندقية).
8. دبلوماسي ولديه القدرة على جذب انتباه الآخرين واحترامهم.
9. ملم بالنواحي المالية والتجارية والاجتماعية والتسويق والإعلان.

وتعتبر وظيفة العلاقات العامة وظيفة استشارية تتبع المدير العام للفندق مباشرة ووظيفتها الخارجية.

أسئلة الفصل الثامن

السؤال الأول: أجب عن الأسئلة التالية:

1. عرف العلاقات العامة.
2. ابحث في أهمية العلاقات العامة في المنشأة الفندقية.
3. يتوقف تنظيم العلاقات العامة على عدة عوامل، المطلوب اذكر هذه العوامل؟
4. تنظيم العلاقات العامة طبقاً لنوع الجمهور المتعامل مع المنشأة الفندقية (وضح ذلك).
5. اذكر صفات العاملين في العلاقات العامة.

السؤال الثاني: أجب /بصح/أو (بخطأ) مع تعليل الخطأ في العبارات الآتية:

1. العلاقات العامة مجموعة الخطط والتوجيهات التي تهدف إلى بناء ودعم ثقة المتعاملين مع الفندق أو المنشأة.
2. تعتبر وظيفة العلاقات العامة وظيفة استشارية تتبع المدير العام للفندق مباشرة ووظيفتها الخارجية.

الفصل التاسع

الأمن الصناعي

Industrial Safety

الفصل التاسع
الأمن الصناعي
Industrial Safety

1) مفهوم الأمن الصناعي:

توفير الأمان من الأخطار وعلاج البيئة المحيطة بالعمل وجعلها صالحة للعاملين والعمليات الإنتاجية من أجل خلق عامل صحي وعملي ذو كفاءة وفاعلية عالية.

والأمن الصناعي هو احتياطيات تتخذها الإدارة لحماية العاملين جسمانياً ونفسياً ضد أخطار العمل.

2) اسباب الأخطار والحوادث في مجال الأعمال:

1. أسباب مباشرة من تشغيل الآلات والمعدات الإنتاجية:

مثل أجهزة المطابخ في الفنادق والصيانة والهندسة والأجهزة الإلكترونية والكهربائية والحرائق أو الحرارة العالية.

2. شخصية وقدرات العاملين:

مثل ضعف الخبرة والتجربة العملية وصغر السن وانتشار تعاطي المخدرات وعدم تحمل المسؤولية وعدم الاستقرار النفسي والخلافات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين، وعدم التدريب الكافي.

3. ظروف العمل والبيئة المحيطة:

وتتمثل فيما يلي:

1) عدم توافر الأمن والسلامة في التصميم البنائي للمنشأة في أماكن وجود الآلات والمعدات والأجهزة والمخازن.
2) وجود إضاءة غير كافية.
3) عدم وجود تهوية كافية ودرجة حرارة ملائمة لجو العمل يؤدي إلى الأتربة والأبخرة والدخان.
4) ضيق مكان العمل على العاملين والمعدات.
5) عدم توافر أجهزة الأمن الصناعي والإسعافات الأولية.

3) طرق الوقاية من الحوادث والإصابات:

1) فيما يتعلق بالعاملين:

- دراسة الحالات النفسية والاجتماعية والمساعدة في حل المشاكل.
- التوجيه والملاحظة الدائمة لهم أثناء العمل.
- إجراء الكشف الطبي الدوري لاكتشاف الأمراض والعلاج.
- تنظيم رحلات ومصايف ونشر الرياضة ووسائل الترفية.
- تنظيم لقاءات داخل وخارج العمل بين الإدارة والعاملين.
- التدريب الكافي للعاملين والذي يساير التطور في مجالات الأعمال.
- توفير وسائل الانتقال من وإلى العمل.
- محاولة توفير مساكن للعاملين.

2) فيما يتعلق بالظروف الداخلية للمنشأة:

- توفر أدوات الوقاية والأمن مثل أجهزة إطفاء الحرائق وتدريب العاملين على كيفية استخدامها، كذلك أدوات الإسعافات الأولية والعيادة الطبية والملابس المناسبة والقفازات والقناعات الواقية وأجهزة الإنذار وسلالم الخروج.
- استخدام الآلات والمعدات السليمة والصيانة الدورية.
- تلافي أسباب سوء الإدارة.
- ترتيب الأثاث والمعدات والآلات في أماكنها السليمة والتي تسمح بسهولة الحركة.
- استخدام العامل في عمله المناسب وعدم الإثقال عليه مثل حمل أثقال أو العمل زيادة عن ساعات العمل دون رغبته.
- توفير الإضاءة والتهوية ودرجات الحرارة المناسبة.
- تدريب العاملين عن الدفاع المدني وإطفاء الحرائق والإسعافات الأولية ونشر الوعي الوقائي.

3) فيما يتعلق بمسؤولية الدولة:

- الوقاية الدائمة على وسائل الأمن الصناعي بالمنشآت.
- صدور واستكمال تشريعات الأمن الصناعي.
- تشديد وتدعيم أجهزة بحوث وتفتيش سلامة البيئة.
- إعداد برامج تدريبية للعمال في أساليب الأمن والصحة المهنية.

4) اهداف الأمن الصناعي:

1. حماية العاملين من الحوادث والأخطار والإصابات والأمراض المهنية.
2. تحسين ظروف العمل.
3. إعداد وتنفيذ خطط الأمن الصناعي والوقائي والعلاجي.

4. توفير ملابس واقية للعاملين.
5. تفتيش دوري ووضع وسائل وقاية من مخاطر العمل وأضراره.
6. التأمين ضد الإصابة ومتابعة العلاج.
7. دراسة وسائل منع ومكافحة الحرائق وتوفير أجهزة الإنذار بأنواعها المختلفة.
8. توفير الإسعافات الأولية والعيادات الطبية.
9. تدريب وتعليم وتوضيح أخطار العمل وكيفية تجنبها.
10. عمل بحوث ودراسات وتحليلات الإصابات العمل ومعداتها.

أسئلة الفصل التاسع

أجب عن الأسئلة التالي:

1. وضح مفهوم الأمن.
2. اذكر أسباب الأخطار والحوادث في مجال الأعمال.
3. تحدث عن طرق الوقاية من الحوادث والإصابات.
4. عدد أهداف الأمن الصناعي.

الفصل العاشرة

اتخاذ القرارات الإدارية الفندقية

الوحدة العاشرة
اتخاذ القرارات الإدارية الفندقية

1) تعريف عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

حيث أكدّ العديد من المفكرين والكتاب، ولعل أبرزهم هو "هربت سيمون" الذي وضع نظرية في الإدارة أسماها بنظرية اتخاذ القرارات فقد شبه سيمون اتخاذ القرارات قلب الإدارة النابض الذي يحقق للمنظمة الفندقية الاستمرارية في النشاط والعمل، والإدارة كتحصيل حاصل هي اتخاذ قرارات، وبالفعل لا تتحرك الأنشطة والأعمال وتنفذ إلا من خلال سلسلة من القرارات المتخذة في مجالات شتى، بشكل مترابط ومتكامل في سبيل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، قد أصبح ما يميز المدير الناجح عن غير الناجح هو كفاءته ومهارته في اتخاذ القرارات.

وبناءً عليه تعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية. فالقرار هو اختيار لإستراتيجية أو لإجراء معين في حين إن اتخاذ القرار هو عملية اختيار الإستراتيجية أو الإجراءات التي يعتقد متخذ القرار أنها تقدم له أفضل حل. وانطلاقاً من هنا يمكن تحديد مفهوم عملية اتخاذ القرارات على أنها:

العملية التي يتم بموجبها اختيار حل أو بديل معين من البدائل المتاحة لحل مشكلة ما بعد دراسة وتفكير.

وهنا نحن بصدد تعريف اتخاذ القرارات، لا بدّ لنا من التوضيح والتمييز بين شيئين هامين هما:

1. القرار الإداري: ويعبر عن الحل أو التصرف أو البديل تم اختياره من بين عدة حلول وطرق متاحة أمام متخذ القرار، وذلك من أجل التعامل مع أمر ما أو مشكلة معينة، حيث يعبر هذا الاختيار (من خلال المفاضلة) عن الحل الأمثل.

2. عمليـة اتخـاذ القـرار الإداري: وتعـبر عـن مجموعـة مـن الخطـوات العمليـة المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار (الذي يكون فرداً أو جماعة) في سبيل الوصـول إلى اختيـار القـرار الأنسـب والأفضـل، وهـذه الخطـوات سـنأتي علـى شرحها وتوضيحها لا حقاً.

يتضح مـن ذلـك أن القـرار الإداري، إنمـا هـو نتـاج لعمليـة اتخـاذ القـرارات الإدارية التي يقوم بها الشخص المسؤول (المدير صاحب السلطة)، ولا يغيب عن ذهنياً أن عمليـة اتخـاذ القـرار الإداري إنمـا هـي تجسـيد فعلـي لوظيفـة التخطـيط افهـذه العملية هي في الواقع جوهر ولب عملية التخطيط، التي يمارسها المديرون جميعهم كل في موقعه ومستواه الإداري داخل المنظمة.

وبالتـالي نجـد أن عمليـة اتخـاذ القـرار الإيجـابي، إنمـا تتكـون مـن مجموعـة عناصر اساسية تشكل مضمون هذه العملية، وفيما يلي هذه العناصر:

1) متخـذ القـرار: قـد يكـون فـرداً أو جماعـة حسـب الحالـة، وأيـاً كـان متخـذ القـرار، فلديـه السـلطة الرسميـة الممنوحـة لـه بموجـب القـانون (أو النظـام الـداخلي) أو المفوضة لـه مـن جهـة رسميـة تمتلـك هـذه السـلطة، الـتي تعطيـه الحـق في اتخـاذ القـرار، وضـمن الهيكـل التنظيمـي للمنظمـة وعـبر مسـتوياتها الإداريـة هنـاك مراكز سلطة أو مراكز لاتخاذ القرارات، وهذا يعني أن الحق في اتخاذ القرارات لـيس حكـراً علـى مسـتوى إداري معـين أو فـرد معـين، إلا في حالـة واحـدة هـي المركزية التامة في اتخاذ القرارات، التي يمكن اعتبارها غير عملية ولا يمكن أن نجدها في الواقع، إلا في المنظمات الصغيرة الحجم جداً.

2) موضوع القـرار: ويمثـل المشـكلة الـتي تسـتوجب مـن متخـذ القـرار تـبني حـل لهـا أو انحـراف عـن مسـتوى (مسـار) معـين أو توقـع منتظـر، فعلـى سـبيل المثـال يـؤدي الـتغير التكنولـوجي السـريع إلى أن تتعـرض منتجـات المنظمـة للتقـادم. كـذلك المقاول الذي يوافق على إنجاز مبنى جديد في تاريخ معين، تنشأ لديه مشكلة إذا لم يستطيع أن يفي بهذا التعهد، وإذا كان العقد والاتفاق يقضي توقيع غرامة

مالية عن كل يوم تأخير إذا لم ينجز المبنى في التاريخ المحدد، تنشأ لدى المقاول مشكلة أخرى في هذه الحالة. ولا شك أن المشاكل كثيرة جداً ومتنوعة لا حصر لها، ومنها الخطير قد يؤدي إلى كارثة، ومنها قليل الأهمية.

3) الأهداف والدوافع: القرار المتخذ إنما هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف أو غاية، فكما هو معروف في مجال العلوم السلوكية والدافعية الإنسانية ووراء كل عمل أو سلوك دافع، ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها. إذاً فالهدف هو تجسيد للحاجة، فتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الإشباع، وبناء عليه لا يتخذ قراراً إلا إذا كان وراء دافع لتحقيق هدف معين. وتنبع أهمية القرار وقوة الدافع من وراء اتخاذه من مدى أهمية الهدف المراد تحقيقه من القرار المتخذ، وعليه يمكن القول أخيراً أن الهدف يبرر اتخاذ القرار.

4) المعلومات والبيانات: عندما يراد اتخاذ قرار حيال موضوع أو مشكلة ما، لا بد من جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع وأبعادهما، وذلك إعطاء متخذ القرار روية واضحة عنهما. والمعلومات تكون عن الماضي والحاضر والمستقبل عن طريق عملية التنبؤ، انطلاقاً من معلومة مفادها أن الحاضر إنما هو امتداد الماضي، والمستقبل كذلك هو امتداد للحاضر، فالمعلومات والبيانات مسألة حيوية يتوقف عليها نجاح القرار، والمنظمات الحديثة اليوم لديها نظام متكامل للمعلومات يوفر لمتخذ القرار ما يشاء من معلومات وبيانات وإحصائيات بسرعة متناهية من خلال استخدام الحاسبات الإلكترونية. ونظام المعلومات هذا لا يقف عند هذا الحد، بل يقدم لمتخذ القرار معلومات مرتدة عن القرار الذي وضعه حيز التنفيذ، بما يساعده على تقييم القرار المتخذ بشكل مستمر كلما اقتضت الضرورة لذلك.

5) التنبؤ: هو شيء أساسي لمتخذ القرار، ذلك لأن معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها، وتحديد انعكاسها وتأثيرها في المنظمة. فالتنبؤ (كما مر معنا في الفصل السابق) يساعد متخذ القرار على أن يستطيع ما سوف يحدث في المستقبل،

وعليه فهو ركن أساسي من أركان عملية اتخاذ القرار، ويساعد المدير في إدراك أبعاد المشاكل التي تواجهه، أو أبعاد المشكلة التي يريد اتخاذ قرار حيالها ومعالجتها.

6) البدائل: البديل أو الحل يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة موضوع أو مشكلة ما، والواقع من النادر أن يكون هناك حل واحد للموضوع أو المشكلة. فعلى الأغلب هناك أكثر من حل واحد، وبالتالي فمتخذ القرار الجيد هو الذي يضع أكثر من بديل واحد، وبالطبع يجب ألا تكون البدائل كثيرة كي لا تختلط الأمور عليه.

7) القيود: يواجه متخذ القرار عدداً من القيود البيئية الداخلية والخارجية تضع معوقات أمامه عند اتخاذ القرار، وهذه القيود عليه أن يحسن التعامل معها، وأن يخفف من آثارها السلبية قدر الإمكان، ومن أمثلة هذه القيود: الإمكانات المالية، مستوى الدخل، مستوى كفاءة العاملين، القوانين الحكومية......الخ.

2) خطوات القرارات الإدارية:

تتكون عملية اتخاذ القرارات وتمر بالخطوات التالية:

1. إدراك وتحديد المشكلة والفرص السانحة:

على جمع المديرين الرؤوساء، متخذي القرار أن يكونوا مدركين للمشاكل والفرص السانحة في بيئة منظماتهم كمتطلب أساسي نحو اتخاذ قرارات فعالة، ويعتمد إدراك المشكلة أو الفرصة إلى حد كبير على دافعية الرئيس أو المدير متخذ القرار نحو إدراكها، واستخدام بعض الوسائل المساعدة التي تقدمها له العون في سبيل ذلك. للأسف يغيب عن ذهن عدد كبير من متخذي القرارات هذا الجانب الهام وهو عدم إدراك وجود مشكلة أو فرصة سانحة بالمرة، فعلى سبيل ذلك يؤدي التغير التكنولوجي السريع إلى أن تتعرض منتجات المنظمة للتقادم (خاصة في البلدان النامية)، وعلى الرغم من ذلك يظل المديرون غير مدركين لما سوف يواجه المنظمة من متغيرات ومواقف مستقبلية، إن هذا الأمر يجعل هناك شبحاً من

الخوف المستمر لما سوف يواجه المنظمة من متغيرات ومواقف مستقبلية، والحل الأكيد لذلك، هو أن يدرك مديرو المنظمة لما سوف يحدث في المستقبل، وهذا يجعل مسألة الكشف المبكر عن المشاكل والفرص من المسائل الهامة؟ فالمدير الناجح هو الذي يدرك ويعي المشاكل والفرص قبل حدوثها بدلاً من تجنبها، وعليه أن يأخذ هذين الأمرين التاليين بعين الاعتبار والحسبان:

- الإدراك الواضح للأهداف المطلوبة، والتوقعات المحتملة، والمعايير المراد إنجازها بشكل واضح وجيد.
- ضرورة وجود نظام فعال لاسترجاع المعلومات، من أجل اكتشاف الانحرافات عن المستويات المطلوبة أو المتوقعة، وأن يحصل المدير على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المتغيرات البيئية المؤثرة في النشاط وتنفيذ الخطة.

ولا شك أن التخطيط الفعال الذي يحدد الأهداف، والاستراتجيات، والسياسات، والإجراءات، والطرق، والقواعد بوضوح، يساعد إلى حد كبير متخذ القرار على عملية الإدراك التي نقصدها.

من خلال ما تقدم يتضح لنا أن نظام استرجاع المعلومات شيء أساسي في إدراك المشكلة أو الفرصة، فعندما يوضح هذا النظام وجود مشكلة ما، فإن صانعي القرارات الجيدين يبدأون في إثارة الأسئلة والاحتمالات أكثر من القفز إلى النتائج، أو إلقاء اللوم على الآخرين في حدوث المشكلة. فهم يسألون مثلاً كيف ومتى وأين حدثت المشكلة، وما هي المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي سببتها ومرتبطة بها، وهذه الأسئلة تدعى بالكشف المبدئي عن الأسباب، حيث تم في النهاية على ضوئها تعريف المشكلة بوضوح. وينصح عند تحديد وتعريف المشكلة عدم تحديد نتائج متوقعة، وإلا كان ذلك قيداً على محاولات البحث عن الحلول البديلة.

يمكن القول أخيراً أن مرحلة إدراك وتحديد المشكلة، إنما هي تعبير في الواقع عن التعرف على جميع جوانب المشكلة أو الموضوع الذي سيتخذ حياله القرار، وهذا بلا شك يتطلب جمع معلومات وبيانات كافية ووافية يوفرها نظام جيد

للاتصالات والمعلومات، مما يساعد إلى حد كبير على فهمها ومعرفتها وتحديدها بشكل واضح ودقيق نسبياً. وبوجه عام هناك ثلاثة أنواع من المشاكل تصنيف ضمن ثلاث مجموعات هي:

أ) المشاكل المتكررة: وهي التي يتكرر حدوثها دائماً ولها علاقة بالأعمال والأمور اليومية، كالتأخر عن الدوام الرسمي صباحاً على سبيل المثال.

ب) المشاكل الحيوية: وهي التي تتعلق بأمور التخطيط ورسم السياسات....الخ. وتسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق الأهداف.

ج) المشاكل الطارئة: وهي التي تحدث بشكل عرضي أو مفاجئ لسبب داخلي أو خارجي، كتأخر المواد الأولية المشحونة بحراً بسبب العواصف مثلاً.

ونود الإشارة أخيراً في هذا المجال وهو المرحلة الأولى في عملية اتخاذ القرار، إلى عدم السرعة في دراسة المشاكل، وعدم ربطها بمشكلة سابقة لها نفس الأغراض، فقد تكون هذه الأعراض متشابهة، لكن الأسباب التي أدت إلى حدوث كل منها مختلفة.

2. تحليل المعلومات والبيانات:

بعد إدراك ومعرفة وتحديد المشاكل أو الفرص السانحة. تأتي المرحلة الثانية من مراحل إعداد عملية اتخاذ القرار، وهي تحليل هذه المعلومات التي جمعت. ويمكن القول أن التحليل يعتمد في الوقت الحاضر ليس على الخبرة الشخصية فحسب، بل يعتمد على بعض النماذج الرياضية الكمية، وبعض هذه النماذج ذات درجة عالية من التقنية قد لا تتوفر متخذ القرار، الذي عليه في هذه الحالة الاستعانة بمستشارين أخصائيين في هذا المجال، يقدمون له المعونة التي يحتاجها، فمتخذ القرار عليه أن يستفيد من خبرة هؤلاء حتى ولو كانت لديه خلفية جيدة الأساليب الكمية، ورغم اعتماده بشكل تام على مهاراته التحليلية في هذا المضار، وسوف نتعرض لبعض هذه الأساليب الرياضية بشيء من الإيجاز فيما بعد.

3. وضع الحلول البديلة:

هذه هي المرحلة الثالثة من مراحل اتخاذ القرار، فالمقصود بالبديل هنا الحل أو الوسيلة الممكنة المتاحة أمام متخذ القرار، من أجل حل المشكلة أو الاستفادة من الفرصة السانحة، وعليه يمكن القول أن الحل أو البديل هو إمكانية محتملة يمكن أن يعتمد عليها متخذ القرار في عملية التفاعل مع الفرصة. وبالطبع لا ننسى أن متخذ القرار الجيد هو الذي لا يقتنع بوجود حل واحد للمشكلة أو وسيلة واحدة لاغتنام الفرصة المتاحة، فهناك العديد من المديرين وللسهولة وللسرعة يضعون بديلاً واحداً، فوضع أكثر من بديل عمل خلاق وأسلوب أفضل في اتخاذ القرار، وخاصة إذا ما ارتبط موضوع القرار بأمر هام ومعقد. وعند وضع الحلول البديلة يمن لمتخذ القرار أن:

أ) يبحث عن حلول من خلال تجاريه السابقة لمواقف مماثلة قام بالتفاعل معها في الماضي، وهذا الأمر يعتمد على ذاكرته بشكل أساسي.

ب) يقتبس حلولاً ناجحة قام بوضعها الآخرون في مواقف شبيهة، مع تعديلها بما يتماشى مع الموقف الذي واجهة.

ج) يستعين بخبراء استشاريين لديهم حلول جاهزة أحياناً.

د) يبتكر حلولاً معتمداً في ذلك على خبرته وممارسة العملية، وبالطبع هذا يستغرق وقتاً.

4. تقييم البدائل وانتقاء البديل الأنسب:

في عملية تقييم البدائل لاختيار البديل (الحل) الأفضل، هناك سؤال يطرح نفسه، كيف تتم عملية المفاضلة من أجل الاختيار الأنسب؟

لا شك أن عملية المفاضلة والتقييم تحتاج إلى معايير تحكم عملية الانتقاء، فعلى سبيل المثال عندما يقرر مجلس إدارة إحدى الشركات المساهمة إعادة تمويلها، فهذا يعني أن الشركة تحتاج إلى تمويل مالي إضافي، وهنا يكون أمام

مجلس إدارتها حلان أو بديلان هما: الأول طرح أسهم جديدة للاكتتاب العام، والثاني اللجوء إلى القروض المصرفية، فأي البديلين أفضل في هذه الحالة؟

فإذا كان الاهتمام الأول لأصحاب الشركة هو نمو وتطوير الشركة وتوسيع أعمالها، فمن الطبيعي أن يتخذ مجلس الإدارة قراراً باختيار الحل الأول، أما إذا كان الاهتمام هو الإبقاء على سيطرة الملاك الأصليين على الشركة. فمن البديهي أن البديل الثاني هو الأفضل.

في المثال السابق وضعنا معياراً واحداً، لكن في الواقع العملي يكون هناك أكثر من معيار، وهذه المعايير يجب تثقيلها أي تحديد قيمة رقمية تحديد مدى أهمية كل معيار، والبديل الأفضل هو الذي تتوفر فيه المعايير ذات الأهمية أو الأوزان الأكثر. وهنا لا بد من الإشارة إلى ضرورة تعريف وتوضيح المعايير بشكل واضح ومفهوم، لتكون عملية المفاضلة قائمة على أساس صحيح. كما لا بد من الإشارة إلى ضرورة تقدير النتائج الإيجابية والسلبية لكل قرار، وهذا يعني أن المعايير تتكون من قسمين الأول إيجابي والثاني سلبي، ومن أمثلة المعايير المستخدمة في عملية المفاضلة: التكلفة، الوقت، درجة المخاطرة...الخ. وهنا لا بد من التنويه إلى أن وضع البدائل واختيار البديل الأنسب، لا تتم بمنأى عن البيئة الخارجية والداخلية وظروفهما والمتغيرات في كلتيهما، ومن هذه المتغيرات (العوامل) الحالة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، وإمكانيات المنظمة المالية ومستوى كفاءة العاملين، وتكنولوجيا والمنافسة،.....الخ. وبوجه عام يجب على متخذ القرار عند اختيار للبديل الأنسب، أن يضع في اعتباره أن البديل الذي اختاره هو أكثر البدائل التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، بمعنى أن نظرة متخذ القار يجب أن تكون كلية وليست جزئية، وهذا يعن الابتعاد عن أي بديل لا يحقق المصلحة العامة، وإن كان البديل يحقق فائدة كبيرة للإدارة أو القسم الذي يرأسه.

5. وضع القرار حيز التنفيذ ومتابعته وتقييمه:

بعد اختيار البديل يقوم متخذ القرار بشرح للمنفذين، ويسمع رأيهم، ويرد على استفساراتهم، وعليه أن يخلق لديهم الرغبة في تنفيذ ويشعرهم أن القرار قرارهم، والنجاح في تنفيذه يعتمد عليهم بشكل أساسي، وهنا يمكن القول أن القرار قد انتقل من السلطة التي اتخذته إلى الجهة المنفذة بالصورة الصحيحة التي قصدتها تلك السلطة، وبعد وضع القرار حيز التنفيذ، لا بد للجهة التي اتخذته من أن تتابع تنفيذه من أجل التعريف على العقبات التي تصادف التنفيذ، وكذلك التعرف على أوجه النقص فيه للعمل على تذليلها وتلافيها. يتضح من ذلك أن المتابعة والتقييم يلعبان دوراً هاماً في نجاح القرار وتحقيق هدفه، حيث بحيث على متخذ القرار أن يتابع التنفيذ أولاً بأول وبشكل مرحلي، لأن المتابعة المرحلية تساعده على اكتشاف الانحرافات ساعة وقوعها ومعالجتها فوراً، كما تساعد في اكتشاف بغض الأمور التي غابت عنه عند اتخاذ القرار، ليتدخل في الوقت المناسب ويعالجها،و في عملية التقييم النهائي، لا شك أن متخذ القرار يضع معايير لمقارنة الإنجاز الفعلي بها، ليحدد مستوى النجاح الذي حققه من خلال عملية تنفيذ القرار.

3) أنواع القرارات الإدارية:

تصنف القرارات الإدارية وتحدد أنواعها وفق استخدام معايير متعددة، فالمعيار المستخدم هو الذي يحدد نوع القرار، ويجب أن نوضح ومنذ البداية أن معظم القرارات تقع ضمن مجموعة واحدة أو أكثر من المجموعات التالية:

1. القرارات التنظيمية مقابل القرارات الشخصية:

اقترح (شستر بارنارد) أحد المفكرين البارزين في مجال المعرفة الإدارية الذين ساهموا في الكتابة مبكراً جداً في نظرية القرارات، أنه يمكن تصنيف القرارات إلى تنظيمية وشخصية فالقرارات التنظيمية هي تلك القرارات التي يتخذها المديرون في حدود سلطتهم الرسمية، أي ضمن الحدود التي وضعتها لهم السلطة الرسمية،

وهي تتعلق بالأمور التي تسير العمل وتدفعه للأمام داخل المنظمة، وهذه القرارات يمكن تفويض اتخاذها للآخرين أي للمرؤوسين دون الإخلال بمبدأ المسؤولية التي لا تفوض أما القرارات الشخصية فهي التي تتصل بالمدير كفرد أكثر مما تتصل بالمنظمة، وتأثيرها ينعكس على متخذ القرار فقط، كأن يقدم المدير على أخذ إجازة إدارية لفترة من الزمن مثلاً، وعليه فهذه القرارات لا تفوض لأنها تخضع لتأثيرات شخصية.

2. القرارات الإستراتيجية مقابل القرارات التشغيلية:

تتخذ القرارات الإستراتيجية أو التي يطلق عليها بعض الدارسين القرارات الأساسية عادة في نطاق سلطة الإدارة العليا، وهي غالباً ما تتصف وتتميز بالأهمية والشمولية وديمومة تأثيرها. واتخاذها يتطلب دراسة وتحليلاً وجهداً كبيراً، وهي لا تتكرر باستمرار، وغالباً ما تتضمن متغيرات لا يمكن التحكم بها مثل: تصرفات المنافسين، والحالة الاقتصادية العامة. إذاً تشمل القرارات الإستراتيجية المنظمة ككل ولا تنحصر في إدارة أو قسم معين ومثال ذلك إنتاج سلعة جديدة، فتح سوق جديد، دمج منظمة مع منظمة أخرى. وبوجه عام تقع القرارات الإستراتيجية ضمن التخطيط الطويل الآجل عادةً.

أما القرارات التشغيلية والتي يسميها بعض الدارسين بالقرارات الروتينية فهي تهتم بأمور المنظمة اليومية، وبالتالي فهي تقع ضمن التخطيط القصير الأجل، وتتخذ عادة في المستوى الإداري التنفيذي، حيث يقوم الرؤساء في هذا المستوى بتطبيق سياسات المنظمة وقواعد العمل فيها، وتختص في معالجة مشاكل روتينية متكررة كتوزيع العمل، والشكاوى، ومراقبة وضبط سير العمل التشغيلي اليومي، وبالتالي فهي لا تحتاج إلى دراسة وتحيلي واسعين، نظراً لتكرار المواقف التي تعالجها. وعليه يمكن القول إن القرار التشغيلي يشتمل على قدر ضئيل وفرص محدودة جداً في ممارسة القرار المبدع.

3. القرارات في ظل المخاطرة مقابل القرارات في ظل التأكد:

بموجب هذا المعيار يمكن تصنيف القرارات ضمن مجموعتين هما:

(1) قرارات في حالة التأكد:

وهي القرارات التي تتخذ في حالة التأكد التام بنوع المتغيرات وطبيعتها التي تؤثر في القرار المنوي اتخاذه، وعليه فنتائج القرار وتأثيره تكون معروفة بشكل مسبق.

(2) القرارات في ظل المخاطرة:

وهي القرارات التي تتخذ في ظل ظروف معروفة وهناك احتمال في حدوثها، ودرجة الاحتمال معروف نسبياً أيضاً، وهذه الدرجة تكون متفاوتة من قرار إلى قرار آخر، فهناك مثلاً قرار عائده كبير لكن درجة المخاطرة المصاحبة له كبيرة، في حين هناك قرار آخر عائدة قليل لكن درجة المخاطرة المصاحبة له ضئيلة وهكذا.

4. القرارات المخططة مقابل القرارات الطارئة:

تتصف القرارات الطارئة بدرجة عالية من الإلحاح والاستعجال، فهي تكون مفاجئة نتيجة ظهور مشكلة طارئة تمارس ضغطاً على متخذ القرار، الذي لا يجد متسعاً من الوقت ليجمع المعلومات والبيانات ويحللها كما هو الحال في الظروف العادية لذلك تكون مثل هذه القرارات في الغالب قائمة على الخبرة والحدس والتخمين أكثر من البحث والتقصي والتخطيط. والقرارات الطارئة يمكن إن تكون أحياناً إستراتيجية أو تشغيلية، وهي تعبر عن التخطيط غير السليم في كثير من الأحيان، إذا كلما كان التخطيط جيداً قائماً على أسس تنبؤية رصينة، قل عنصر المفاجأة والحاجة للقرارات الطارئة. وفي المنظمات التي تمارس التخطيط الجيد، يجد المديرين أنفسهم معتادين على القرارات الطارئة، حيث تكون ظاهرة اعتيادية مألوفة لديهم وفي المنظمة ككل.

وعلى النقيض من ذلك هناك قرارات تتخذ في ضوء الدراسة والتحليل والتقصي وجمع المعلومات والحقائق عن طبيعة المشكلة وأبعادها. فهذه القرارات ليست طارئة بل مخطط، وهي نتيجة حتمية للتخطيط السليم الذي لا يتعرض للمفاجأت الكثيرة، حيث لا يمارس الوقت ضغطاً على متخذ القرار، فيأتي القرار عقلانياً قائماً على الدراسة الواعية المستفيضة لا عاطفياً على الحدس والتخمين.

5. قرارات المبادأة مقابل القرارات المحولة:

يتجنب بعض المديرين في المنظمات اتخاذ القرارات إلى أن يطلب منهم ذلك من جانب جهة أو من رئيس أعلى، أو تحول لهم مشكلة من قبل مرؤوسيهم تحتاج إلى حل، فالمديرين هنا يكون عنصر المبادأة لديهم ضعيفاً، فهم ينتظرون المشاكل لحين ظهورها ليعالجوها باتخاذ قرارات تدعى بالقرارات المحولة، وعلى النقيض من ذلك هناك رؤساء هجوميون يبحثون عن المشاكل ويحاولون التنبؤ بها قبل حدوثها ليعالجوها، كما يبحثون عن الفرص ليغتنموها، ويتخذون قرارات دون أن يطلب منهم التصرف. هؤلاء المديرين يكونون في العادة من أصحاب الطموح، ولديهم رغبة في الإنجاز، وتكون قراراتهم ابتكاريه، ويطلق عليها القرارات الهجومية، وهكذا فهم عكس المديرين الخاملين الذين يرغبون التزام جانب الأمان ويؤثرون السلامة حسب اعتقادهم، والبقاء على ذلك حتى يحال إليهم القرار.

6. القرارات المتعلقة بمشكلة معينة مقابل القرارات المرتبطة بالفرصة السانحة:

يتخذ بعض المديرين قرارات لحل المشكلة قائمة أو متوقعة، في حين يتخذ مديرين آخرون قرارات في بعض الأحيان لاغتنام فرصة سانحة للنمو وزيادة الأرباح أو إنجاز بعض الأهداف المفيدة، وهنا تكون قراراتهم وتصرفاتهم إيجابية، وفي غالب الأحيان ابتكاريه. وتتوقف درجة استفادة المدير من الفرص السانحة المتاحة على عدد من الأمور مثل: دافعيته لمواجهة، وقدرته على التصرف والاستفادة من الفرصة عند حدوثها.

7. القرارات حسب مجال العمل أو التخصص:

تتحدد أنواع وفق هذا المعيار حسب المجال أو التخصص الذي يتم اتخاذ القرار فيه، فهناك على سبيل المثال:

1. القرارات الإنتاجية: وهي التي تتعلق بتحديد رقم الإنتاج، وحجمه، وجودته، وطرق الرقابة عليه.
2. القرارات التسويقية: وهي القرارات التي تتعلق بتحديد السوق، واختيار الحملة الإعلانية، وتحديد السعر،......الخ.
3. القرارات التمويلية: وتتعلق بتحديد نسب السيولة النقدية، ومقدار رأس المال العامل،....الخ.
4. القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد: وهي تلك القرارات التي تتعلق بتعيين أفراد أو نقلهم من إدارة إلى أخرى......الخ.
5. القرارات الشرائية: وهي القرارات التي تتعلق بتحديد كمية الشراء المناسبة، وتحديد مصادر الشراء.......الخ.
6. قرارات التخزين: وهي القرارات المتعلقة بتحديد المخزون، وحمايته،......الخ.

4) النماذج الكمية في اتخاذ القرارات:

هناك عدة النماذج تنتهجها بعض المنظمات وبعض المديرين عند القيام باتخاذ القرارات الإدارية، هذه النماذج سنأتي على شرح بعض منها على سبيل المثال وليس الحصر كنماذج للتوضيح:

1. المركزية واللامركزية:

تتبع بعض المنظمات الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات، الذي يقوم على أساس المركزية الشديدة والاعتماد على الشكل الرسمي والسلطة القانونية، أكثر من الاعتماد على عملية اتخاذ القرار ذاتها وفاعليتها. في حين تدفع منظمات أخرى

اتخاذ القرارات إلى أدنى مستوى إداري، حتى يتمكن كل مستوى من اتخاذ قراراته بشكل مناسب وملائم، وهذا ما يدعى بلا مركزية اتخاذ القرار. لا شكّ أن النمط اللامركزي هو الأكثر فاعلية في تنمية المهارات الإدارية وهو الذي يفضله الكثيرون، لأنه يتطلب أن يتحمل أكبر عدد ممكن من المديرين مسؤولية اتخاذ القرار، مما يصقل ويحسن من مهاراتهم الإدارية والقيادية ويعلمهم التصرف السليم حيال المواقف التي تواجههم. وفي مجال مركزية اتخاذ القرار، نود الإشارة في هذا المقام إلى ما يسمى بالقرار الفردي Individual Decision الذي تكون سلطة اتخاذه متركزة بيد رئيس أو مدير واحد دون مشاركة مرؤوسيه له، هذا النمط معروف بالنمط التقليدي أو الكلاسيكي في اتخاذ القرارات الذي أكدت عليه النظرية الكلاسيكية في الإدارة التي مر معنا شرحها في السابق، هذا النمط لا تؤيده النظرية الحديثة التي تعتمد على المشاركة والعمل الجماعي. لكن بالرغم من ذلك هناك حالات ينتفع معها القرار الفردي، وفيما يلي أمثلة عنها على سبيل المثال وليس الحصر:

أ) عندما تتطلب طبيعة المشكلة حلاً وقراراً سريعاً وذلك في حالات الطوارئ.
ب) الحالات الروتينية المتكررة.
ج) وجود تعارض بين المصلحة العامة والمصلحة الذاتية لمن يشارك في اتخاذ القرار.
د) عندما تكون خبرة المشاركين في اتخاذ القرار محدودة وقليلة.

2. الاستشارة:

يعتمد اتخاذ القرار هنا على قيام متخذ القرار بأخذ رأي جهة استشارية، تقدم له النصح والمشورة للوصول إلى الحل المناسب، هذا النمط في الواقع هو نمط القرار الفردي مع تعديل قائم على أساس التشاور مع أصحاب الخبرة والمعرفة، لكن سلطة اتخاذ القرار في النهاية تبقى في يد صاحب القرار الأصلي، أو صاحب السلطة في اتخاذ القرار.

3. المشاركة:

من خلال التجربة والممارسة تعلم الكثيرون من المديرين إشراك مرؤوسهم في اتخاذهم للقرارات، مهما كان المستوى الوظيفي لهؤلاء المرؤوسين. لقد أثبتت التجارب أنه من الأفضل منح المرؤوس فرصة المشاركة برأيه عند اتخاذ القرار، حتى يكون مقبولاً من قبله ويكون راضياً عنه. إن القرار الذي يشترك فيه المرؤوسون ينظر إليه من جانبهم على أنه حصيلة تفكيرهم، وبهذا الشكل تجدهم يبذلون قصارى جهدهم في العمل لتنفيذه على الوجه الأنسب، ويشعرون بمسؤولية تحمل النتائج المترتبة عليه، وإنْ كانت المسؤولية الأساسية تقع على رئيسهم. إن المشاركة في اتخاذ القرار وسيلة ناجحة لجعل القرارات أكثر فاعلية، فهي تسمح للمرؤوسين أن يحققوا ذاتهم وسد احتياجاتهم النفسية وتنمية قدراتهم. وتعتمد المشاركة على عدة وسائل يمكن أن يلجأ إليها المدير، ومن أهمها عقد اجتماعات مع مرؤوسيه، المقابلة الشخصية الفردية مع من لهم علاقة بالمشكلة موضوع القرار، والاتصال الهاتفي عندما يتطلب القرار السرعة في اتخاذه بشكل أنسب. وبوجه عام يعتبر أسلوب عقد الاجتماعات المباشرة بين الرئيس ومرؤوسيه هو الأجدى والأفضل، وهنا على متخذ القرار أن يشجع على أن يدلوا بآرائهم بحرية، وأن يسعى إلى إثارة أفكارهم، وتزويدهم بمعلومات كافية عن طبيعة الموضوع أو المشكلة التي يدور حولها اتخاذ القرار.

4. القرارات الجماعية:

أن أبرز من طبق هذا النمط هو الإدارة اليابانية، التي اعتبرت القرار الجماعي أساس ونهج للعمل الإداري داخل المنظمة اليابانية، فبموجب هذا النمط يساهم أكثر من فرد في اتخاذ القرار، أي كل من له علاقة مباشرة بموضوع القرار المتخذ بشكل مباشر، حيث يكون لكل منهم صوت واحد، والأغلبية هي القاعدة التي تحكم اتخاذ القرار، وفي هذه الحالة تقع مسؤولية القرار على جميع من ساهم في اتخاذه، وعلى الرغم من انتقاد النظرية الأمريكية في الإدارة لهذا النمط على أنه

يستغرق وقتاً طويلاً في اتخاذ القرار، ومن الصعوبة بمكان الوصول إلى رأي جماعي، إلا أن الواقع العملي في المنظمة اليابانية أثبت غير ذلك، وحقق نجاحاً وأعطى دفعة كبيرة للعمل الجماعي، فالنمط الجماعي في اتخاذ القرار يحقق منافع كثيرة أهمها ما يلي:

أ) تنوع المعلومات لدى أعضاء الفريق يسمح باتخاذ قرار أفضل.

ب) يلقى القرار التأييد الكبير عند تنفذه.

ج) تعزيز الاتصالات والتشاور والنقاش بين جماعة العمل.

د) درجة التنسيق عالية.

ه) تنمية روح التعاون والعمل الجماعي.

و) رفع الروح المعنوية والانتماء للعمل والمنظمة.

ونود الإشارة في هذا المجال إلى أن نمط المشاركة في اتخاذ القرار(وفق ما أوضحنا سابقاً) لا يعتبر هو نفسه نمط القرارات الجماعية. فبموجب نمط المشاركة لا يترتب على المرؤوسين مسؤولية، لأن المسؤولية تقع أولاً وأخيراً على الرئيس صاحب السلطة في اتخاذ القرار، في حين أن النمط الجماعي تقع المسؤولية بموجبه على عاتق كل من ساهم في اتخاذه.

5. اللجان:

تعتبر اللجان المشكلة لدراسة موضوع معين أو مشكلة معينة وجمع معلومات عنها وبيان الرأي لاتخاذ القرار المناسب، نمطاً من أنماط اتخاذ القرارات وصورة من صور المشاركة، وهذه اللجان منها ما هو استشاري يقتصر دورها على تقديم الرأي والنصح، ومنها ما هو تنفيذي، حيث تفوض السلطة الكافية لاتخاذ القرار. والمشكلة في عمل اللجان هو اعتمادها على الحل الوسط نتيجة الاختلاف الذي قد يحدث بين آراء أعضاء اللجنة.

أسئلة الوحدة العاشرة

السؤال الأول: أجب عن الأسئلة التالية:

1. فقد شبه سيمون اتخاذ القرارات قلب الإدارة النابض." ما رأيك وضح ذلك.
2. يقال أن ما يميز المدير الناجح عن غير الناجح هو كفاءته ومهارته في اتخاذ القرارات. بيّن كيف تدعم رأيك.
3. عرّف اتخاذ القرارات، ثم بيّن مكونات العملية الإدارية.
4. وضح مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرارات.
5. تكلم باختصار شديد عن عناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
6. ما هي مسببات القرار.
7. تحدث عن خطوات عملية اتخاذ القرارات.
8. اشرح كيف تؤثر إدراك متخذ القرار على كمية ونوعية الاختبارات البديلة.
9. ما هي الأساليب التي يعتمد عليها متخذ القرار لتخفيض درجة عدم التأكد؟
10. يقولون أن محور العملية الإدارية بمكوناتها الأربعة قائمة على اتخاذ القرارات. ناقش ذلك.
11. قال أحدهم: القرار الإداري وعملية اتخاذه شيء واحد. ما رأيك في هذه المقولة.
12. هل تعتقد بوجود اتخاذ قرار إداري دون أن يصاحبه قيود ؟ علل إجابتك.
13. ما هو دور المعلومات وتأثيرها في اتخاذ القار الإداري.
14. تكلم عن القرارات التنظيمية مقابل القرارات الشخصية.
15. كيف تتم عملية المفاضلة من أجل الاختيار الأنسب؟
16. قارن بين القرارات الإستراتيجية مقابل القرارات التشغيلية.
17. قارن بين القرارات في ظل المخاطرة مقابل القرارات في ظل التأكد.
18. قارن بين القرارات المخططة مقابل القرارات الطارئة.
19. قارن بين قرارات المبادأة مقابل القرارات المحولة.

20. ما هو الخلاف بين القرارات المتعلقة بمشكلة معينة مقابل القرارات المرتبطة بالفرصة السانحة.
21. تحدث باختصار عن أنواع القرارات حسب مجال العمل أو التخصص.
22. ما هي صفات المدير الذي يتخذ قرارات إدارية تتصف بالمبادأة في رأيك؟
23. قرأت من أنواع التخطيط في الفصل السابق. في ضوء ما قرأته حدد إلى أي نوع تنتمي القرارات الإستراتيجية، والقرارات التشغيلية، والقرارات حسب مجال العمل والتخصص.
24. تحدث عن النماذج الكمية في اتخاذ القرارات باختصار شديد.
25. قارن بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية.
26. قارن بين نمط الاستشارة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
27. النمط الجماعي في اتخاذ القرار يحقق منافع كثيرة أهمها اذكرهم.
28. لو كنت مديراً واتخذت قراراً ما. ماذا تفعل بعد ذلك.
29. أعط أمثلة عن: المشاكل المتكررة، الحيوية، والطارئة.

السؤال الثاني: أجب/ بصح/أو /خطأ/ مع تعليل الخطأ باختصار في العبارات الآتية:

1. شبه سيمون اتخاذ القرارات قلب الإدارة النابض الذي لا يحقق للمنظمة الاستمرارية في النشاط والعمل.
2. تعريف اتخاذ القرارات بأنه"عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها، باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار.
3. يمكن القول أن اتخاذ القرارات عمل غير مرادف لعمل المدير وللعملية الإدارية.
4. القرار هو عملية اختيار الإجراءات التي يعتقد متخذ القرار على أنها تقدم له افضل حل.
5. اتخاذ القرار هو اختيار لإستراتيجية أو لإجراء معين.

6. يعبر القرار الإداري عن الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره من بين الحلول المتاحة لمتخذ القرار.
7. عملية اتخاذ القرار الإداري: تعبر عن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار (الذي يكون فرداً أو جماعة) في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل.
8. متخذ القرار: يكون فرداً حصراً.
9. لا فرق بين متخذ القرار ومسببات القرار.
10. إن الهدف يبرر اتخاذ القرار.
11. المشاكل الحيوية هي التي لا تتعلق بأمور التخطيط ورسم السياسات.....
12. المشاكل الطارئة هي التي تحدث بشكل عرضي أو مفاجئ لسبب داخلي أو خارجي، كتأخر المواد الأولية المشحونة بحراً بسبب العواصف مثلاً.
13. القرارات التنظيمية هي تلك القرارات التي يتخذها المديرون في حدود سلطتهم الرسمية.
14. القرارات الشخصية فهي التي تتصل بالمنظمة أكثر مما تتصل بالمدير كفرد.
15. القرارات التنظيمية لا تفوض لأنها تخضع لتأثيرات شخصية.
16. اتخاذ القرارات الشخصية يمكن تفويض للآخرين أي للمرؤوسين.
17. تتخذ القرارات الإستراتيجية أو التي يطلق عليها بعض الدارسين القرارات الأساسية عادة في نطاق سلطة الإدارة الدنيا.
18. تتضمن القرارات الإستراتيجية متغيرات لا يمكن التحكم بها مثل: تصرفات المنافسين، والحالة الاقتصادية العامة.
19. القرارات التشغيلية والتي يسميها بعض الدارسين بالقرارات الروتينية فهي تهتم بأمور المنظمة اليومية.
20. تتصف القرارات الطارئة بدرجة عالية من الإلحاح والاستعجال.
21. القرارات الإنتاجية: وهي التي تتعلق بتحديد رقم الإنتاج، وحجمه، وجودته، وطرق الرقابة عليه.

22.النمط اللامركزي في اتخاذ القرارات هو الأكثر فاعلية في تنمية المهارات الإدارية.

23.اعتبرت القرار الجماعي أساس ونهج للعمل الإداري داخل المنظمة اليابانية.

24.النمط الجماعي في اتخاذ القرار يحقق منافع كثيرة من أهمها تنوع المعلومات لدى أعضاء الفريق يسمح باتخاذ قرار أفضل.

السؤال الثالث: اختر الإجابة الأكثر صحة من الإجابات التالية:

1) عملية اتخاذ القرارات الإدارية بأنه:

أ. عمل فكري.
ب. عمل موضوعي.
ج. عمل تكنولوجي
د. (A+B).

2) مكونات العملية الإدارية تقوم على اتخاذ القرارات هي:

أ. تخطيط.
ب. تنظيم.
ج. توجيه.
د. رقابة.
ه. كل مما سبق.

3) يعبر القرار الإداري عن:

أ. الحل والتصرف
ب. أو التصرف البديل.
ج. الحل أو التصرف أو البديل.
د. لا شيء مما سبق.

4) عملية اتخاذ القرار الإيجابي تتكون من العناصر التالية:

أ. متخذ القرار.
ب. موضوع القرار.
ج. الأهداف والدوافع.
د. المعلومات والبيانات
ه. كل مما سبق.

5) واحد مما يلي يعتبر ركن من أركان عملية اتخاذ القرار:

أ. التنبؤ.
ب. القياس.
ج. الإحصاء
د. التنسيق.

6) يواجه متخذ القرار عدداً من القيود:

أ. البيئة الداخلية.
ب. البيئة الخارجية.
ج. كل مما سبق.
د. لا شيء مما سبق.

7) يمكن تصنيف القرارات إلى:

أ. تنظيمية.
ب. شخصية.
ج. كل مما سبق.
د. غير ذلك.

8) فالقرارات التنظيمية هي:

أ. تلك القرارات التي يتخذها المديرون في حدود سلطتهم غير الرسمية.

ب. تلك القرارات التي يتخذها المديرون في حدود سلطتهم الرسمية.

ج. كل مما سبق

د. غير ذلك

9) القرارات التنظيمية يمكن أن تفوض:

أ. للمرؤوسين دون الإخلال بمبدأ المسؤولية.

ب. لا تفوض للمرؤوسين

ج. كل مما سبق

د. غير ذلك.

10) تتخذ القرارات الإستراتيجية عادة :

أ. في نطاق سلطة الإدارة العليا.

ب. في نطاق سلطة الإدارة الدنيا.

ج. في نطاق سلطة الإدارة الوسطى.

د. غير ذلك.

11) تقع القرارات الإستراتيجية ضمن التخطيط:

أ. الطويل الآجل.

ب. متوسطة الآجل.

ج. قصيرة الآجل.

د. غير ذلك.

12) تقع القرارات التشغيلية ضمن التخطيط:

أ. الطويل الآجل.
ب. متوسطة الآجل.
ج. قصيرة الآجل.
د. غير ذلك

13) القرارات التشغيلية:

أ. لا تحتاج إلى دراسة وتحليل واسعين.
ب. تحتاج إلى دراسة وتحليل واسعين.
ج. تحتاج إلى التنسيق.
د. غير ذلك.

14) القرارات الإستراتيجية تتميز بـ:

أ. بالجدية.
ب. بالجدية والحداثة.
ج. بالجدية والحداثة وعدم وجود قرارات سابقة عليها.
د. كل مما سبق.

15) القرارات الإستراتيجية يمكن وصفها بأنها:

أ. قرارات محدودة.
ب. قرارات غير محدودة.
ج. كل مما سبق.
د. غير ذلك.

16) القرارات المحدودة في لغة الحاسوب يشار إليها بـ:

أ. القرارات المبرمجة.

ب. القرارات غير المبرمجة.

ج. القرارات التخطيطية.

د. غير ذلك.

17) تتصف القرارات الطارئة:

أ. بدرجة عالية من الإلحاح والاستعجال.

ب. بدرجة منخفضة من الإلحاح والاستعجال.

ج. بدرجة عالية من المرونة

د. غير ذلك.

18) القرارات الطارئة قائمة على:

أ. الخبرة والحدس والتخمين فقط

ب. الخبرة والحدس والتخمين أكثر من البحث والتقصي والتخطيط.

ج. الخبرة فقط.

د. غير ذلك.

19) تتوقف درجة استفادة المدير من الفرص السانحة المتاحة على عدد من الأمور مثل:

أ. دافعيته لمواجهة.

ب. وقدرته على التصرف.

ج. الاستفادة من الفرصة عند حدوثها.

د. كل مما سبق

20) القرارات الإنتاجية وهي التي تتعلق بتحديد:

أ. رقم الإنتاج.
ب. وحجمه.
ج. وجودته.
د. وطرق الرقابة عليه.
ه. كل مما سبق

21) القرارات التسويقية وهي القرارات التي تتعلق بتحديد:

أ. السوق.
ب. واختيار الحملة الإعلانية.
ج. وتحديد السعر.
د. كل مما سبق.

22) القرارات التمويلية تتعلق بتحديد:

أ. نسب السيولة النقدية.
ب. ومقدار رأس المال العامل
ج. كل مما سبق.
د. غير ذلك.

23) القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد هي تلك القرارات التي تتعلق

أ. بتعيين أفراد.
ب. أو نقلهم من إدارة إلى أخرى......الخ.
ج. كل مما سبق.
د. غيرذلك.

24) القرارات الشرائية: وهي القرارات التي تتعلق:

أ. بتحديد كمية الشراء المناسبة.

ب. تحديد مصادر الشراء.

ج. تحديد سعر الشراء.

د. كل مما سبق

25) النمط اللامركزي هو:

أ. الأكثر فاعلية في تنمية المهارات الإدارية.

ب. الأقل فاعلية في تنمية المهارات الإدارية.

ج. الأقل كفاءة في تنمية المهارات الإدارية.

26) القرار الجماعي في اتخاذ القرار يحقق منافع كثيرة أهمها:

أ. تنوع المعلومات لدى أعضاء الفريق يسمح باتخاذ قرار أفضل.

ب. يلقى القرار التأييد الكبير عند تنفذه.

ج. تعزيز الاتصالات والتشاور والنقاش بين جماعة العمل.

د. درجة التنسيق عالية.

ه. تنمية روح التعاون والعمل الجماعي.

و. رفع الروح المعنوية والانتماء للعمل والمنظمة.

ز. كل مما سبق.

المصطلحات الإدارية الفندقية

Administration	الإدارة
Planning	التخطيط
Control	الرقابة
Direction	التوجيه
Leadership	القيادة
Specialization	التخصص
Policies	السياسات
Strategies	الاستراتيجيات
Span Supervisions	نطاق الإشراف
Services Of Bureau	الخدمات المكتبية
Open Offices	المكاتب المفتوحة
Complaint System	نظام الشكاوى
Snack	مناطق تناول الطعام
Lounges	حجرة الانتظار
Clock Rooms	حجرة الإيداع
Lab by	ردهة الانتظار
Notice For Quests	إعلان الضيوف
Speeches	الخطابات
Presentation Book	الكتب التوضيحية
Brochures	المنشورات
Theme	فكرة واضحة
Giveaways Personal	الهدايا المجانية
Personal Consideration	الاهتمام الشخصي
Front Office	الدائرة الأمامية

Conventions	الحفلات واللقاءات
Reservation	قسم الحجز
Job Description	الوصف الوظيفي
Public Relationship	علاقات العامة
Responsibilities	المسؤوليات
Duties	الواجبات
Advertising	الإعلان
Publicity	الدعاية
Sales Manager	مدير المبيعات
Marketing	التسويق
Pull Strategy	سياسة اجتذاب العملاء
Job Security	الآمن الوظيفي
Hotel Security	الأمن الفندقي
Value For Money	مصروفات داخل الفندق
The Hotel Register	سجل الفندق
Reservation Request	طلبات الحجوزات
Quest Master File	ملف الضيوف الرئيسي
Accommodation	وسائل الراحة
Food	الطعام
Beverages	الشراب
Price	السعر
Quest	ضيف
Client	عميل
Package Tours	الرحلات السياحية المنظمة
Image	الصورة الذهنية
Place	المكان

Product	السلعة/الخدمة
Promotion	الترويج
Word – Of – Mouth	الكلمة المنقولة – الكلمة المسموعة
Need	الحاجات
Thinking	التفكير
Response	الاستجابة
Mission	رسالة الضيف
Formal	علاقات رسمية
Participation	المشاركة
Sociability	الاجتماعية
Hotel Representative	ممثلو الفندق
Travel Agents	وكلاء السياحة والسفر
Tourist Information Centers	مراكز المعلومات السياحية
Central Reservation System	نظام الحجوزات المركزية
Direct Mail	البيع بواسطة البريد المباشر
Telephone Selling	البيع بواسطة التلفون
Appearance	المظهر العام
Languages Fluency	الطلاقة في اللغة
Information Collection	جمع المعلومات
Observations	الملاحظات
Face To Face	المقابلات الشخصية
Atmosphere	الجو العام للفندق
Hospitality	عرض الضيافة
First Impressions	الانطباع الأول
Night Clubs	النوادي الليلية
Hotel Resources	موارد الفندق
Demand	الطلب
Rapport	التعاطف

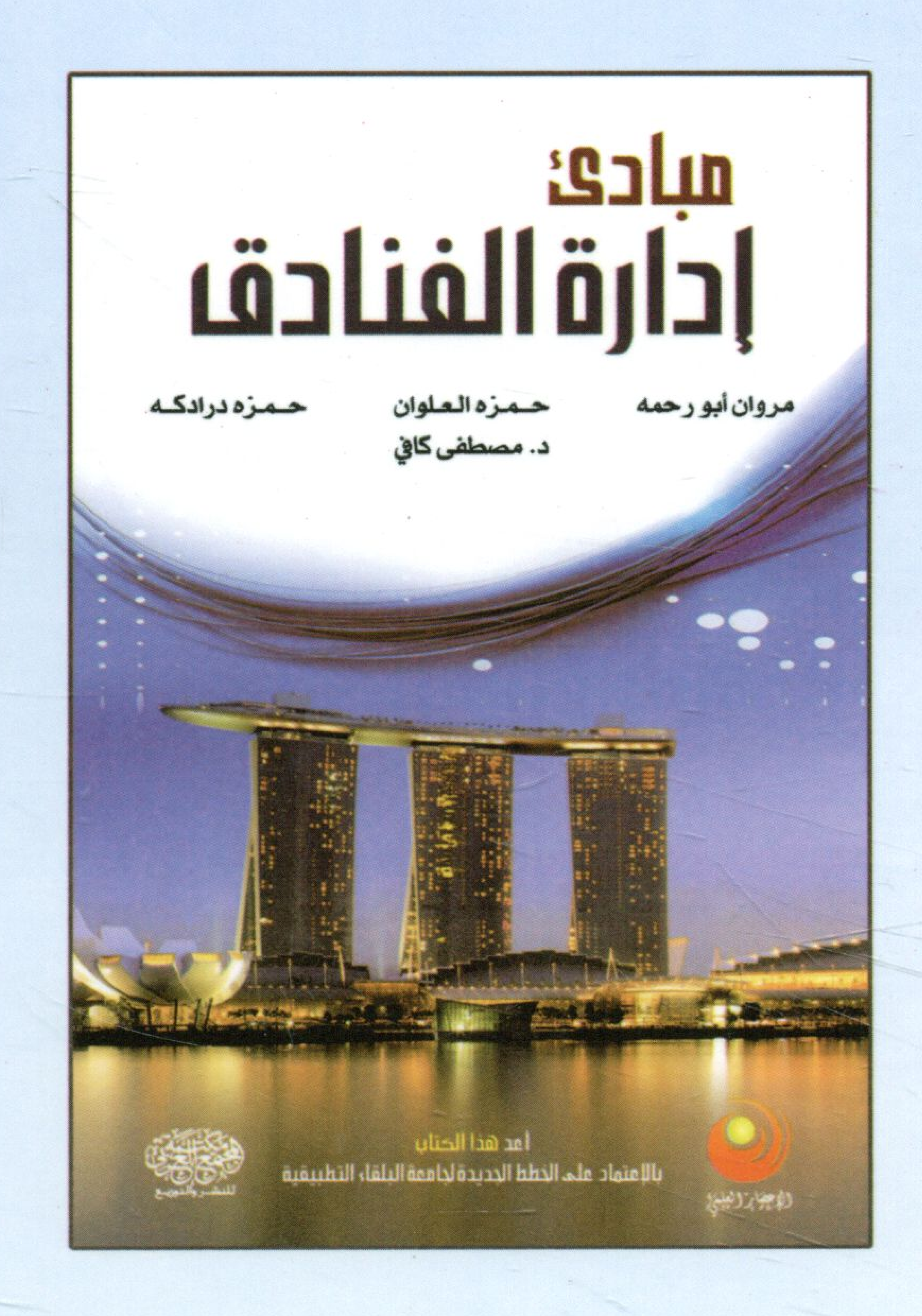
المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

1. توفيق، ماهر عبد العزيز، مبادئ الإدارة الفنادق، ط1، عمان، الأردن، 1966.
2. د. مصطفى يوسف كافي إدارة الأمن والمنشآت الفندقية، دار رسلان، دمشق، 2011.
3. د. مصطفى يوسف كافي، مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، عمان، 2012.
4. د.الطائي، حميد عبد النبي، الأسس العلمية في إدارة المنشآت الفندقية،دار زهران، الإردن، 2000.
5. الحمدي، أبو بكر عمر، إدارة الفنادق، مطبعة الاتحاد، ط2، القاهرة، مصر، 1986.
6. محمد ربيع محمد إبراهيم،"فن الإدارة الفندقية" دار الكتب العلمية، القاهرة 2004.
7. الحمدان، سهيل، الإدارة الحديثة للمؤسسات السياحية والفندقية، دار الرضا للنشر، سوريا، ط1، 2001.
8. خربوطلي، صلاح الدين، السياحة صناعة العصر، دار الحازم، ط1، 2002.
9. د.الخضري، محسن أحمد، التسويق السياحي مدخل اقتصادي متكامل، مكتبة مد بولي، القاهرة، مصر، 1989.
10. د. صفاء أبو غزالة" إدارة الخدمات السياحية" – دار زهران للنشر، 2006.
11. د. علي يونس ميا"أساسيات الإدارة جامعة تشرين – كلية الاقتصاد2007 – 2008.
12. درويش، عبد الكريم، د. تكلا ليلى، أصول الإدارة العامة. 1972.
13. الغالي، كمال، الإدارة العامة، المطبعة التعاونية، دمشق، 1983.
14. د. السيد، خميس، القيادة الإدارية، دورية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مركز البحوث الإدارة ، 1972.

15. المصري، أحمد، إدارة الفنادق، مؤسسة شباب الجامعية، الإسكندرية، 1998
16. كفافي، حسين، رؤية عصرية للتنمية السياحية في البلدان النامية، الهيئة المصرية العامة للكتاب
17. د. هاشم ، زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1980.
18. د. هاشم، هيثم، وظائف الإدارة ، مطابع مؤسسة الوحدة ، دمشق، 1983.
19. د. مقابلة، خالد،التسويق الفندقي مدخل اقتصادي شامل، جامعة العلوم التطبيقية، دار زهران للنشر والتوزيع.
20. د. مجموعة المؤلفين، أساسيات الإدارة"2"، القاهرة، 2001.
21. المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض، مكافحة جرائم السياحية، 1992.
22. د. مسعد، محيى محمد، التنظيم الدولي السياحي بين الفكر والواقع، مركز الإسكندرية للكتاب،ط1، 2006.
23. د. خالد مقابلة، محاسبة الفنادق والمطاعم،دار وائل للنشر، الأردن جامعة العلوم التطبيقية، 2005
24. أ.د. سعد أحمد حلابو، الفنادق العائمة والمنتجعات السياحية، مجموعة النيل العربية،القاهرة، 2001.
25. خالد وليد السبول" المرشد في الأمن والسلامة الفندقية" دار الوراق – عمان2004.

مبادئ إدارة الفنادق





الأردن-عمان-وسط البلد- ش السلط - مجمع ... +962
خلوي 5651920 79 962+ ص.ب 8244 الرمز البريدي 11121 جبل الحسين الشرقي
الأردن - عمان - الجامعة الأردنية - ش. الملكة رانيا العبدالله - مقابل كلية الزراعة - مجمع زهدي حصوة التجاري
www.muj-arabi-pub.com
E-mail:Moj_ pub@hotmail.com

9789957832865



دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع
الاردن - عمان - مرج الحمام - شارع الكنيسة - مقابل كلية القدس
هاتف 0096265713906 فاكس 0096265713907
www.dar-aleasar.com